

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh konkurenční strategie pro reklamní agenturu
Competitive Strategy Design for Advertising Agency

Student: Bc. Tereza Mrůzková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kamila Poláková, PhD.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Mrůzková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Návrh konkurenční strategie pro reklamní agenturu**
Competitive Strategy Design for Advertising Agency
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika společnosti KORONA MEDIA s.r.o.
 3. Teoretická východiska konkurenční strategie
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza konkurence
 6. Návrh konkurenční strategie
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

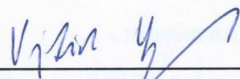
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamila Poláková, Ph.D.**

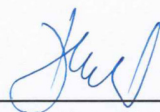
Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016





doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.
Použitá literatura a podkladové materiály jsou uvedeny v příloženém seznamu literatury.

V Ostravě dne 15. dubna 2016

.....
M. Mrůzková

Bc. Tereza Mrůzková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Kamile Polákové, PhD. za odborné vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce. Dále děkuji společnosti Korona Meda, s.r.o. za poskytnuté informace, materiály a konzultace. Především můj dík patří jednateři společnosti panu Jakubovi Řeřichovi a Martinu Klegovi.

.....
Mrůzková

Bc. Tereza Mrůzková

Obsah

1 Úvod	5
2 Charakteristika společnosti KORONA MEDIA s.r.o.	7
2.1 Představení společnosti Korona Media s.r.o.	7
2.2 Vize a hodnoty společnosti	8
2.3 Strategická pozice společnosti	9
2.3.1 Interní charakteristika	9
2.3.2 Externí analýza	12
3 Teoretická východiska konkurenční strategie	21
3.1 Charakteristika základních pojmů	21
3.2 Definice konkurence a konkurenceschopnosti	21
3.3 Porterovo pojetí konkurence	22
3.4. Metody analýzy konkurence	24
3.5 Konkurenční strategie	26
3.5.1 Porterův model pěti sil	26
3.5.2 Strategie modrého oceánu	29
3.5.3 Strategie zaměřené na zájmové skupiny	29
3.5.4 Konkurenční strategie podle Kotlera	30
3.5.5 Konkurenční strategie podle Strebela a Gilberta	31
4 Metodika sběru dat	33
4.1 Přípravná fáze	33
4.2 Realizační fáze	37
4.2.1 Sběr dat	37
4.2.2 Délka trvání mystery callingu	38
5 Analýza konkurence	40
5.1 Analýza výsledků Mystery callingu	40
5.1.1 Analýza kritéria Produkt	41
5.1.2 Analýza kritéria Cena	47
5.1.3 Analýza kritéria Místo	48
5.1.4 Analýza kritéria Marketingová komunikace	49
5.1.5 Analýza kritéria Procesy	50
5.1.6 Analýza kritéria Lidé	52

5.2 Celkové hodnocení výsledků Mystery callingu.....	53
5.3 Benchmarkingové srovnání s agenturou Korona Media	55
5.3.1 Srovnání nabídky služeb	56
5.3.2 Celkové srovnání kritérií.....	58
6 Návrhy a doporučení	61
6.1 Doporučení k faktoru Produkt	61
6.1.1 Doporučení k faktoru Analýzy a výzkumy	61
6.1.2 Doporučení k faktoru Guerilla marketing.....	62
6.1.3 Doporučení k faktoru Konzultace a mentoring.....	63
6.1.4 Doporučení k faktoru On-line nástroje	63
6.1.5 Doporučení k faktoru Storytelling a PR.....	64
6.2 Doporučení k faktoru Cena.....	65
6.3 Doporučení k faktoru Místo	65
6.4 Doporučení k faktoru Marketingová komunikace.....	66
6.5 Doporučení k faktoru Procesy	66
6.6 Doporučení k faktoru Lidé	67
7 Závěr.....	68
Seznam použité literatury	70
Seznam zkratk	74
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá návrhem konkurenční strategie. V současnosti, kdy téměř každý den vznikne, ale i zkrachuje jedna reklamní agentura, je konkurenceschopnost velmi důležitým aspektem, bez kterého nelze existovat. U takto specifické nabídky služeb, jako poskytují reklamní agentury, často záleží na velmi malých rozdílech nebo konkurenčních výhodách, rozhodujících, jaká agentura bude úspěšná a naopak. Analýza konkurence je dnes často skloňovaným tématem mnohých firem. Je však potřeba znát nejen své konkurenty a jejich silné i slabé stránky, ale je téměř nutností znát sebe, jako společnost, a své pozitiva i negativa. Pozitiva lze poté využít v konkurenčním boji jako svou výhodu, naopak negativa mohou sloužit jako podklad pro zlepšení se a případné poučení do budoucna. Zjištění, kdo jsou naši nejbližší konkurenti a jakým způsobem ovlivňují chod naší firmy, je velmi důležité rozhodnutí, mající vliv na chod celé firmy.

Tato diplomová práce se zaměřuje na návrh konkurenční strategie na trhu reklamních agentur v Ostravě a okolí. Téma diplomové práce je zvoleno z důvodu případného uplatnění autorky a snadnější aplikaci analýzy konkurence v budoucím zaměstnání. Jak je zmíněno výše, analýza konkurence je v současnosti velmi často využívaným typem analýz, proto se autorka diplomové práce domnívá, že právě tato diplomová práce, bude v budoucnu využita jako zdroj inspirace pro analýzu konkurence v praxi. Dalším motivem výběru diplomové práce na téma reklamních agentur, je možnost nahlédnutí do skutečné společnosti, dále zjištění, jakým způsobem v praxi tyto agentury fungují a také možnost být nápomocen při znovunastartování dříve úspěšné reklamní agentury Korona Media, fungující již od roku 1991.

Práce je rozčleněna do několika kapitol. V první části je popsán historický vývoj agentury až po její současné nové vedení. Dále jsou zde popsána marketingová prostředí, obklopující podnik včetně SWOT analýzy a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Další kapitola je zaměřena na teoretická východiska konkurenční strategie, kde je kladen důraz zejména na typy konkurenčních strategií a kvalitativní metodu mystery shopping. Třetí část má za úkol charakterizovat metodiku výzkumu, rozdělenou na část přípravnou a realizační. V této kapitole lze nalézt vysvětlení hodnotícího formuláře a průběh sběru dat. Stěžejními částmi práce je analýza konkurence a doporučení, úzce související s navrhovaným typem konkurenční strategie.

Cílem je analyzovat konkurenci agentury Korona Media prostřednictvím metody mystery calling a benchmarking. A následně navrhnout k tomu odpovídající strategii konkurence, napomáhající v konkurenčním boji.

2 Charakteristika společnosti KORONA MEDIA s.r.o.

V této kapitole je řešena charakteristika společnosti Korona Media rozdělená celkově do tří částí. První část je určena pro představení společnosti včetně jejího vývoje v průběhu fungování. Další část slouží k vytyčení mise, vize a poslání společnosti a třetí část se zabývá strategickou analýzou, zahrnující marketingové prostředí.

2.1 Představení společnosti Korona Media s.r.o.

Reklamní agentura Korona Media s.r.o. byla založena v prosinci roku 1991. V počátcích fungovala jako organizačně a ekonomicky samostatné oddělení akciové společnosti Korona. V roce 1998 se agentura oddělila a stala se samostatným subjektem jako Korona Media s.r.o. Ze začátku byla společnost především grafickým studiem, které se postupně transformovalo do fullservisové reklamní agentury. Mezi nejznámější klienty od roku 1991 do roku 2015 lze uvést například Důl Paskov, Tatra Kopřivnice a.s., Povodí Odry a.s., Viadrus a.s., ŽDB Bohumín a.s., nebo také státní instituce jako je Fakultní nemocnice Ostrava-Poruba, Agentura pro regionální rozvoj, Městské informační centrum, Městské úřady – Ostrava Jih, MÚ Krnov, MÚ Bohumín, Euroregion Beskydy a Praděd, Ostravská Univerzita a řada dalších.

Nejvýznamnějším klientem však byla Union Banka a.s. včetně organizací s ní spojených (Investiční společnost Union a.s., Union Group a.s., Union Invest Capital a.s. a Union Invest Real a.s.), pro které zajišťovala kompletní servis více než deset let. Těsně před krachem banky převzala kompletní marketingový servis pražská agentura, což mělo neblahý finanční vliv na následné fungování společnost Korona Media. Proto své aktivity zaměřili na malé a střední firmy. Přesto se však agentuře nedařilo jako dřív.

Agentura se musela postupně přizpůsobovat změnám požadavků marketingového trhu a charakter reklamních aktivit se přesouval stále více do forem elektronické prezentace. Proto byla agentura v únoru roku 2015 převzata novým současným majitelem, který lépe rozumí současným marketingovým trendům. V současnosti společnost cílí své činnosti především do netradičních forem marketingové komunikace, odpovídající stále náročnějším potřebám klientů. Agentura směřuje své aktivity do těchto oblastí:

- marketingové analýzy a výzkumy,
- guerilla marketing,
- konzultace a mentoring,
- digitální nástroje, jako je tvorba webových stránek či e-shopů,
- storytelling a PR,
- tvorba vizitek, razítek, brožur, katalogů, plakátů a mnoho dalších činností, prováděných velkým počtem dalších agentur.

2.2 Vize a hodnoty společnosti

Vize

Nové vedení společnosti má poměrně jasnou představu, kam by měla agentura směřovat a jaké hodnoty by měla vyznávat.

Vizi společnosti je ekonomicky silná agentura, poskytující klientům neotřelé nápady a zajímavé myšlenky. Svobodná a nezávislá agentura, která se nepodřizuje vnějším lobbystickým tlakům. To vše chce poskytovat personalizovaným řešením problémů, individuálním a flexibilním přístupem ke klientům a dlouhodobě budovaným know how.

Hodnoty

Hlavním cílem veškerých činností společnosti je *uspokojení potřeb klientů* prostřednictvím personalizovaného řešení a individuálního přístupu. Cílem je nejen vytvořit nekonvenční nápad, ale také vytvořit příběh či pointu k reklamnímu sdělení.

Čestné a profesionální jednání s klienty s náležitou úctou a respektem na jeho názory, postoje a chování. Čestnost je myšlena ve formě nezatajování podstatných i nepodstatných informací, uvádění nepravdivých informací a dalších klamavých praktik.

Poskytování kvalitního výstupu ve formě kvalitní služby, která bude klientovi přinášet dlouhodobě přidanou hodnotu. Nedělat to, co umí a dělají ostatní konkurenti v odvětví.

Základním pojítkem k úspěšnému fungování společnosti je *týmová práce*, sdílení informací a využívání zkušeností v pracovním týmu a učení se z úspěchů i případných neúspěchů. Příjemným

pracovním prostředím a přátelských chování pracovního týmu společnost Korona Media poskytuje nejlepší motivační prostředek.

2.3 Strategická pozice společnosti

V podkapitole strategická analýza bylo vysvětleno marketingové prostředí, externí a interní, obklopující společnost Korona Media. Důvodem realizace situační analýzy bylo nalezení náležitého poměru mezi příležitostmi, přicházející z vnějšího okolí podniku, a mezi schopnostmi a zdroji podniku.

2.3.1 Interní charakteristika

Pro interní analýzu bylo využito marketingového mixu, sloužícího k odhalení marketingových nástrojů, prostřednictvím níž může společnost dosáhnout svých cílů.

PRODUKT

Produktem reklamní agentury Korona Media je nabídka služeb. Služby poskytované klientům zaobírají široké portfolio, tudíž je společnost schopna pokrýt poptávku všech potenciálních klientů na trhu. Poskytované služby jsou podrobněji popsány níže.

Marketingové analýzy a výzkumy, prostřednictvím kterých může klient zjistit informace o cílovém trhu nebo o cílových zákaznících. Tyto informace jsou důležité z hlediska rozhodování o následných aktivitách a směru vedení společnosti. Agentura Korona Media realizuje všeobecné marketingové analýzy, do nichž patří kupříkladu analýza konkurence, cenová analýza nebo analýza zákazníků, a analýzy marketingových komunikačních nástrojů. Taktéž jsou prováděny marketingové výzkumy sloužící zejména nově začínajícím společnostem jako vhodný rozhodovací podklad.

Guerilla marketing, jehož základem je dobrý nápad nebo myšlenka. Tato forma komunikace je v České republice relativně nová, ale společnost má s její tvorbou již mnoho zkušeností. Guerillové kampaně jsou hlavní specializací agentury.

Konzultace, mentoring jsou vhodné zejména v začátcích podnikání. Agentura nabízí konzultace v oblasti marketingu a obchodu, odborná vzdělávací školení se zkušenými lektory a mentoring v oblasti osobního i profesního rozvoje.

On-line nástroje, zahrnující tvorbu webových stránek, e-shopů, optimalizaci vyhledávačů, komunikaci skrze sociální sítě a mnoho dalších online marketingových nástrojů.

Storytelling a PR jsou v současnosti často společnostmi využívány. Příběh, který upoutá pozornost zákazníka, je pro zákazníka snadněji zapamatovatelný. PR, neboli public relations, je udržování vztahů s veřejností zahrnující zákazníky, dodavatele, investory či média. Korona Media poskytuje tyto služby již od roku 1993.

Společnosti vytváří také *vizitky, letáky, plakáty, polepy* na auta nebo do výloh. Dále poskytují expozici na klíč či realizaci firemních večírků.

CENA

Cena poskytovaných služeb je vždy jiná, protože je pokaždé přizpůsobována potřebám konkrétního klienta. Společnost Korona Media má určenou tzv. fixní cenu za základní službu, ke které připočítávají další náklady při realizaci kampaně a marži za odvedenou práci. V případě tiskařských služeb, jsou realizační náklady a marže sečteny s konečnou cenou za tisk. Z toho lze vyvodit, že se jedná o nákladově orientovanou cenu.

Pro méně náročné klienty jsou vytvořeny tzv. balíčky služeb. Tyto cenově výhodné balíčky jsou kupříkladu u webových stránek trojího druhu, od nejjednodušších a nejlevnějších až po ty složitější a finančně náročnější. K balíčkům si může klient individuálně doobjednat i další služby, které jsou následně připočítány k ceně balíčku.

Vzhledem k vysoké konkurenci v tomto odvětví, firma potřebuje monitorovat i ceny konkurentů, aby byla konkurenceschopná. Cena však není jediným měřítkem tvorby cen.

DISTRIBUCE

Místo, kde jsou veškeré aktivity realizovány je sídlo společnosti. Sídlo společnosti, kde lze nalézt všechny zaměstnance včetně vrcholného vedení, se nachází v centru Ostravy na Masarykově náměstí. Konzultace nebo schůzky obvykle probíhají také ve firmách klientů. Společnost využívá především bezúrovňovou úroveň distribuce a ve velmi malé míře jednoúrovňovou úroveň distribuce.

Současný systém distribuce služeb agentuře naprosto vyhovuje a není potřeba na stávajícím systému nic měnit.

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Společnost využívá pro komunikaci se svými stávajícími i potenciálními klienty hned několika komunikačních kanálů. K těm patří webové stránky se seznamem referencí, sociální sítě Facebook a LinkedIn.

Nejdůležitější formou marketingové komunikace jsou recenze, zkušenosti a reference klientů. Seznam klientů, kteří využili služeb agentury je rozsáhlý a vyskytují se mezi nimi i velmi významní zákazníci, jako jsou například státní společnosti Fakultní nemocnice Ostrava a Povodí Odry, dále Moravskoslezský kraj, sportovní Golf klub Ostrava nebo Ostravská dopravní společnost NH Trans. Dobré zkušenosti, kvalitně prováděné kampaně a empatické chování a jednání zaměstnanců se podílí na vytváření tzv. kladného slova z úst ze stran klientů.

Dalším komunikačním kanálem jsou webové stránky, kde se lze dočíst, jaké služby jsou klientům poskytovány, poslání společnosti a personální složení teamu včetně kontaktních údajů. Stránky jsou však stále v procesu vytváření, a proto zde několik informací stále chybí.

Prostřednictvím sociální sítě Facebook jsou komunikovány nejnovější informace týkající se společnosti a také jsou zde vystavovány a zveřejňovány vytvářené reklamní kampaně. Komunikace však probíhá spíše nahodile a v nepravidelných intervalech. Sociální síť LinkedIn slouží spíše jako další webové stránky. Na stránce se vyskytuje stručná charakteristika agentury a další informace o poskytovaných službách.

LIDÉ

Aby mohly být uspokojeny potřeby a přání klientů v oblasti služeb, je potřeba personálu. Lidé, respektive zaměstnanci, jsou jednou z nejsilnějších a nejdůležitějších faktorů při poskytování služeb. To, jestli bude klient spokojen či nespokojen se službou, často závisí právě na tom, zda personál naplní nebo nenaplní očekávání klientů.

Personál agentury Korona Media má mnoholeté zkušenosti v oboru. Jednatel, nový majitel a zároveň kontaktní pracovník, pan Řeřicha, slouží jako vizionář, který udává směr společnosti. Má zajímavé a nekonvenční myšlenky, jeho cílem je předání zajímavých nápadů svým klientům a samozřejmě férový přístup a empatie. Obchodní zástupce Martin Klega se, stejně jako jednatel pan Řeřicha, podílí na udávání směru společnosti. Tento muž je první, kdo by měl být při poptávce kontaktován, tudíž ho lze označit za kontaktního pracovníka. Martin, ač je relativně mladý,

disponuje velmi rozsáhlými znalostmi napříč celým marketingovým a reklamním spektrem. Za koncepční personál lze označit další pracovníky, podílející se na tvorbě marketingových a reklamních aktivit. Jsou jimi grafička paní Buríková, produkční paní Blinková a kreativec paní Ondrašíková. Podpůrný personál a koordinátorka veškerých aktivit, udávajících se ve společnosti, je slečna Ratajová a bývalý majitel a občasný poradce společnosti Korona Media.

PROCESY

Služby poskytované agenturou jsou ve většině případů přizpůsobovány potřebám a přáním klientů. Aby nedocházelo v průběhu přípravy marketingových a reklamních aktivit k problémům a případným nedorozuměním, předchází přípravě jedno až několik jednání. Počet jednání se vždy odvíjí podle složitosti zakázky.

Proces práce pro klienta od oslovení po splnění požadavků není současným vedením prozatím definován. V současnosti tento proces probíhá tak, že jestliže zákazník osloví pana Klegu nebo Řeřichu s konkrétním požadavkem, deleguje se tento požadavek na pracovníka, zabývající se danou oblastí a je jím následně vypracován. V případě neurčité poptávky, je sestaven brainstormingový tým, produkující myšlenky a nápady a ty jsou následně zhotoveny již konkrétním pracovníkem s konkrétní oblastí působnosti.

2.3.2 Externí analýza

Externí analýza prostředí je pro vrcholné vedení důležité z hlediska porozumění faktorů, ovlivňujících chod podniku. Následně je jednodušší zacílit své činnosti do těch oblastí, jež jsou pro podnik významné a do budoucna perspektivní. Externí analýza je rozdělena na dvě části, a to na makrookolí a mikrookolí. Na pomezí mikrookolí a makrookolí stojí SWOT analýza, zahrnující složky obou prostředí podniku.

CHARAKTERISTIKA MAKROOKOLÍ

Marketingové makrookolí podniku jsou tvořeny různými okolnostmi, vlivy či situacemi, které podnik nemůže svými aktivitami nijak ovlivnit nebo je lze ovlivnit velmi obtížně.

Vzhledem k tomu, že společnost Korona Media působí v Ostravě a jejím blízkém okolí, bude brán pro účely analýzy v úvahu Moravskoslezský kraj včetně okresu Bruntál, který je však

vzdálený mimo stanovenou vzdálenost. Stanovená vzdálenost pro výběr konkurentů, pro účel výzkumu, byl okruh padesáti kilometrové vzdálenosti od Ostravy.

A. Demografické vlivy

Zkoumaná společnost cílí své činnosti převážně pro malé a střední podniky, tedy B2B trh. Nejrelevantnějším demografickým ukazatelem, který by mohl ovlivnit chod podniku, je počet ekonomických subjektů, počet firem nebo počet podnikatelských subjektů, nacházejících se na území Moravskoslezského kraje.

Podle Českého statistického úřadu byl na konci roku 2014 počet ekonomických subjektů v Moravskoslezském kraji 250 028, a z toho 196 417 fyzických osob, 28 466 obchodních společností a 1687 družstev (ČSÚ, 2014).

Tento ukazatel není však pro naše účely příliš vypovídající, neboť jsou zde zahrnuty všechny subjekty, které se podílejí na ekonomickém chodu státu. Tedy i domácnosti.

Ve stejném sledovaném období připadal na Moravskoslezský kraj 195 200 podnikatelských subjektů, což činí po Praze, Středočeském a Jihomoravském kraji čtvrtou nejvyšší příčku v počtu podnikatelů v jednotlivých krajích (OnBusiness, 2016). Z celkového počtu podnikatelských subjektů bylo 23 308 firem, 150 090 fyzických osob, které do sebe zahrnují živnostníky OSVČ a 21 802 ostatních subjektů, představujících družstva, komanditní společnosti aj.

B. Ekonomické vlivy

Nejdůležitějším ukazatelem ukazující stav ekonomiky je hrubý domácí produkt. V současnosti se, dle Českého statistického úřadu, česká ekonomika nachází ve fázi růstu, což signalizuje velké množství příležitostí, které může společnost realizovat. Hrubý domácí produkt vzrostl v prvním čtvrtletí roku 2015 meziročně o 4,0 % a ve třetím čtvrtletí roku 2015 dokonce o 4,5 %. Tento pozitivní růst je způsobován zvýšenou domácí i zahraniční poptávkou, zvýšením investičních aktivit a v nemalé řadě také růstem většiny odvětví národního hospodářství (ČSÚ₁, 2015). Co se týče podílu Moravskoslezského kraje na tvorbě HDP, je trend spíše stagnující. V letech 2013 a 2014 tvořil Severomoravský kraj 9,7 % HDP k celkovému podílu hrubého domácího produktu České republiky (ČSÚ₂, 2015).

Míra inflace neboli míra změny cenové hladiny ovlivňuje společnost Korona Media především z hlediska investic do reklamních výdajů, realizovaných ze stran svých klientů. V rámci diplomové práce je uvedena inflace, měřená prostřednictvím indexu spotřebitelských cen. Tento index klesl v listopadu oproti předchozímu měsíci o 0,4 %, což bylo nejvíce zapříčiněno snížením cen v oddílech potravin a nealkoholických nápojů, alkoholických nápojů, tabáku, dopravy, rekreace a kultury. Meziročně však spotřebitelské ceny vzrostly o 0,1 % (ČSÚ₃, 2015). Co se týče harmonizovaného indexu spotřebitelských cen, měřeného v rámci mezievropského srovnání, byla meziroční změna ČR 0,0 % a EU 0,1 %, což řadí ČR mezi relativně stabilní ekonomiku.

Vzhledem k tomu, že agentura poskytuje své služby taktéž firmám, jež obchodují se zahraničními firmami, ovlivňuje měnový kurz jejich situaci nepřímo. Vývoj české koruny vůči euru v první polovině roku 2015 poměrně kolísal, ale od července se ustálil pod hranici 27,2 Kč za Euro. Nízká kolísavost kurzu je zapříčiněna měnovou politikou České národní banky, která má jako jeden z hlavních úkolů cenovou stabilitu (kurzy.cz, 2015) a (ČNB, 2015).

C. Politicko – právní vlivy

V posledních několika letech bylo vydáno mnoho zákonů týkajících činnosti reklamních, komunikačních či marketingových agentur. Zákon ze dne 13. dubna 2010 o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání a o změně některých zákonů (zákon o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání) ustanovuje nařízení o tom, co v reklamě smí nebo naopak nesmí být řečeno, práva a povinnosti poskytovatelů audiovizuálních mediálních služeb a případné postihy při nedodržení nařízení (MKČR, 2015). Předpis č. 40/1995 sbírky zákona O regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ovlivňující činnosti reklamním agentur, vytyčuje pojmy související s reklamou, dále co se v reklamě nesmí vyskytovat u konkrétních produktů, zařazování reklam během vysílacích časů (RRTV, 2015). Zákon 480/2004 sbírky zákona V oblasti direct marketingu vymezuje pojem obchodní sdělení a omezení při jeho šíření (epravo.cz, 2015).

Důležitou institucí na mediálním trhu je Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace, sdružující reklamní a komunikační agentury a jejichž cílem je zvyšování úrovně českých reklam a marketingové komunikace. Tato asociace vydala kodex, jenž musí členové zmíněné asociace dodržovat, čímž chrání spotřebitele i své členy (AČRA, 2015). Reklamní agentura Korona Media však prozatím není členem asociace.

D. Technologické vlivy

Právě rychlý rozvoj nových technologií v oblasti marketingové a reklamní komunikace zapříčinil přechod k vedení agentury Korona Media potíže vedoucí k přerušení činnosti. Trh, na němž agentura působí, je velmi dynamický a je potřeba se neustále přizpůsobovat aktuálním nejnovějším trendům. Jeden z nejvíce zmiňovaných trendů posledních let je personalizace, tj. zaměřování marketingové komunikace na konkrétní skupinu zákazníků, jež spojuje stejné nebo podobné potřeby.

Poměrně dlouhodobým vývojovým trendem je Event, neboli zážitkový, marketing. Prostřednictvím zážitkového marketingu vyplývá snaha upoutat pozornost skrze příjemný zážitek, vnímaný více smysly najednou. V marketingovém sdělení je často využíváno emocí a vychází se ze zjištění, že si lidé zapamatují především to, co reálně zažili.

Nejnovějším trendem v oblasti komunikace je Guerilla marketing, zaměřující se na vyvolání maximálního rozruchu s minimálními náklady. Tento způsob komunikace bývá často označován jako nekonvenční, protože se pohybuje na hranici legálnosti, extravagance, je kontroverzní a v určitých případech i útočný až agresivní.

S příchodem sociálních sítí se rozvinul Virální marketing. Jeho přednost skýtá především v rychlém šíření reklamního sdělení. Spočívá ve vytvoření zajímavého nápadu, který si poté uživatelé sociálních sítí přeposílají či sdílí mezi sebou. Nápad bývá většinou vtipný, se sexuálním podtextem, překvapující, drsný, s originální myšlenkou nebo roztomilý.

Dostupností internetu a obrovský rozmach tzv. chytrých telefonů zapříčinili vznik digitálního a mobilního marketingu. Je kladen důraz na komunikaci skrze interaktivní prvky, přizpůsobování se prostředí různých operačních systémů, atd.

E. Sociálně – kulturní vlivy

Sociálně – kulturní vlivy souvisí i s vlivy technologickými a schopností přijetí nových trendů danou kulturou (Bayer, 2015). V roce 2014, podle Českého statistického úřadu, vlastnilo počítač 69,4 % domácností a 68,4 % domácností bylo vybaveno internetem v Moravskoslezském kraji (ČSÚ⁴, 2015).

F. Přírodní vlivy

Přírodní vlivy, respektive ochrana životního prostředí, je stále častěji skloňovaným tématem v rámci komunikačního sdělení. Téma ochrany životního prostředí lze pro společnost Korona Media spatřovat jako příležitost, prostřednictvím níž by se mohli do určité míry zapsat do mysli potenciálních klientů.

SWOT ANALÝZA

Prostřednictvím SWOT analýzy byly specifikovány silné a slabé stránky, pocházející z vnitřního prostředí společnosti, a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí společnosti. Zatímco vnitřní faktory může společnost ovlivnit svými aktivitami, vnější faktory nelze svou činností ovlivnit vůbec anebo jen z velmi malé části. Výsledky ze SWOT analýzy byly využity k následnému naplňování konkurenční strategie společnosti. Pro větší přehlednost byly jednotlivé faktory ze SWOT analýzy vyobrazeny v Obr. 2.1 a jejich vzájemná závislost byla zobrazena v kontingenční tabulce na Obr. 2.2.

Společnost Korona Media působí na trhu již 24. rokem a během té doby byla schopna prostřednictvím svých *kvalitních služeb* zapsat do mysli klientů jako výborný partner pro spolupráci při přípravě marketingové kampaně. Přestože se zpočátku fungování jednalo o malé grafické studio, postupem času vytvořili jednu z nejsilnějších stránek společnosti, a to *personální složení*. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti, jsou velmi pracovití, orientováni na potřeby zákazníků, flexibilní a velmi dobře znalí a zkušení v oboru. Právě *individuálním přístupem*, dlouhodobými zkušenostmi a *know how*, se byli schopni od konkurence odlišit.

Společnost cílí své aktivity především na malé a střední podniky. Slabou stránku lze spatřovat v *malé velikosti společnosti a malém počtu zaměstnanců*, kteří jsou schopni obsloužit pouze omezené množství klientů. V současnosti se společnost potýká také s *menším počtem klientů*. To je však způsobeno nemoderním vedením a neschopností přizpůsobit se novým trendům

v oblasti marketingové komunikace ze strany předchozího vedení. Současné vedení se snaží vytvořit novou strategii, která by odlišila společnost od konkurenčních agentur. Právě menší počet klientů mohl být způsoben *nižším povědomým* o reklamní agentuře Korona Media nebo nepropracovanými webovými stránkami, které nesou *nedostatečný počet informací*. Přitom v dnešní době většina uživatelů hledá informace právě na internetu a webových stránkách.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
S1 - Personální složení	W1 - Malá velikost
S2 - Individuální přístup	W2 - Malý počet zaměstnanců
S3 - Know how	W3 - Nepropracované webové stránky
S4 - Velké množství spokojených klientů	W4 - Menší počet klientů
S5 - Kvalita kampaní	W5 - Nižší povědomí o společnosti
S6 - Dlouholeté zkušenosti	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
O1 - Expanze do jiných krajů	T1 - Narůstající počet konkurentů
O2 - Příchod nových firem do kraje	T2 - Legislativní omezení
O3 - Větší investice do reklam	T3 - Špatná ekonomická situace
O4 - Narůstající trend marketingové komunikace	T4 - Rostoucí znalost marketingu a IT ze stran klientů
	T5 - Změna preferencí klientů

Obr. 2.1: SWOT ANALÝZA

Největší příležitost, která se může agentuře naskytnout je právě v současnosti, v době hospodářského růstu. Do Moravskoslezského kraje by mohli *přijít noví investoři nebo nové firmy*, jež by chtěly spolupracovat se zkoumanou agenturou na tvorbě kampaní. Tímto krokem by se mohli dostat do povědomí potenciálních klientů a při následném rozhodování o tvorbě kampaně by se mohli vyskytovat v uvažovaném souboru agentur. V případě, že bude agentura úspěšná v kraji, byl by logický krok expanze i do jiných, nejlépe sousedních krajů. V dnešní době, kdy firmy potřebují komunikovat veškerá sdělení se zákazníky, je velkou příležitostí pokračování *narůstajícího trendu marketingové komunikace*. Pro dnešního zákazníka výrobek, který není inzerován v reklamě, časopise či v seriálu, není důvěryhodný a tudíž se ani nedostane při nákupu daného typu zboží do uvažovaného souboru.

	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5
S1	++				+-				
S2	++			++	+-			+-	+-
S3	++		++	++	+-			+-	+-
S4	++		++		+-	+-	+-	+-	+-
S5	++		++		+-		+-	+-	+-
S6	++							+-	+-
W1	- +				--		--	--	--
W2	- +						--		
W3	- +		- +		--				
W4	- +		- +	- +	--		--	--	--
W5	- +	- +			--		--	--	--

Obr. 2.2: Kontingenční tabulka

Asi jako v každém odvětví, je velkou hrozbou pro společnost Korona Media *narůstající počet konkurentů* v Ostravě a blízkém okolí. Jak bylo zmiňováno výše, existuje *velké množství legislativních omezení*, ovlivňující tvorbu reklamních kampaní, tudíž i tato omezení a případně i nějaká nová změna legislativy by mohla změnit nebo negativně ovlivnit její chod. *Špatná ekonomická situace, krach firem, šetření nákladů*, je obrovská hrozba, před kterou se nelze nikterak chránit. Právě šetření nákladů může také vyvolat nízké investice do reklam a *změnu jejich preferencí*. Služby, poskytované klientům, budou tvořeny *standardizovaně* a nebude potřeba individuálního přístupu ani personalizace. Rostoucí znalost marketingu a IT může ze stran klientů vyvolat představu, že již nebudou potřebovat odborné pomoci a nadále nebude z jejich stran zájem o pokračování ve spolupráci.

ANALÝZA MEZOOKOLÍ

Nejčastěji užívaným nástrojem pro analýzu mezookolí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model si zakládá na předpokladu, že fungování společnosti je určována působením pěti faktorů, blíže popsanych níže.

A. Riziko vstupu nových konkurentů

Činnost reklamních agentur patří podle klasifikace CZ NACE do sekce M - profesní, vědecké a technické činnosti, oddílu 73 - Reklama a průzkum trhu, skupiny 73.1 - Reklamní činnost a třídy 73.11 - Činnosti reklamních agentur. Dle živnostenského zákona se jedná o živnost volnou, tudíž není potřeba splnění žádných zvláštních požadavků, jako je to u živnosti vázané. V roce 2014 bylo zaznamenáno republikové meziroční zvýšení tržeb v oblasti reklamy a průzkumu trhu o 1,7 % a ve 2. čtvrtletí roku 2015 dokonce o 4,6 %, což indikuje stále rostoucí investice do reklamy a případný argument vstupu do odvětví (ČSÚ₅, 2015; ČSÚ₆, 2015).

Přestože však riziko vstupu nových konkurentů na trh velmi pravděpodobný, je však časově a finančně náročné navázat kontakt a přesvědčit potenciální klienty, že právě nově vytvořená agentura bude nejlepší partner pro spolupráci na marketingové kampani. V okolí společnosti Korona Media se nachází mnoho agentur, nabízející stejné nebo podobné služby, ale novou strategií agentury je odlišit se, poskytnout přidanou hodnotu pro klienta, individuální přístup a respektování potřeb klienta. Tudíž se podle autorky práce nemusí zkoumaná společnost příliš obávat nově přichozích konkurentů.

B. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Za stávající konkurenty se považují všechny společnosti uspokojující stejné potřeby klientů na stejném trhu, na němž působí zkoumaná agentura. Tedy všechny reklamní, komunikační a marketingové agentury v Ostravě a okolí. Pro velký počet těchto konkurentů byl však vytvořen výběrový soubor, který byl podroben šetření.

Jedná se konkurenční agentury You Story Up, Sabanero, Pulary Group, Better Marketing, API, NetDirect, Radian, Image Studio, WebMedio a Silver B.C.

Jelikož většina agentur nabízí stejné nebo podobné služby, soupeří mezi sebou jinými způsoby. A to převážně cenou a přidanou hodnotou pro klienta, která kupříkladu spočívá v přizpůsobení se potřebám klientů, předání nové myšlenky nebo zajímavého nápadu.

V případě ukončení činnosti výstupní bariéry nepředstavují hrozbu, jelikož společnost během svého fungování nemusela investovat do technologického vybavení, např. do strojů nebo jiných zařízení. Co se týče emocionálních bariér, z důvodu vysoké konkurence a podobné nabídky

služeb, bariéry výstupu nejsou příliš vysoké. V současnosti společnost Korona Media nemá navázané žádné strategické partnerství s klienty, tudíž bariéry výstupu jsou téměř nulové.

C. Vyjednávací síla dodavatelů

Reklamní agentura Korona Media nepotřebuje díky personálnímu složení téměř žádné dodavatele. Veškeré návrhy, design a nápady jsou tvořeny v agentuře a až fyzická realizace, tj. tisk vizitek, katalogů, billboardů, atd. jsou prováděny smluvním tiskařským centrem. S tímto centrem mají nasmlouvané cenově výhodnější realizace tiskařských prací. Na druhou stranu, když si klient vyžádá jinou konkrétní tiskárnu, není ze strany agentury vytvářen žádný problém.

Vyjednávací síla dodavatelů, tedy tiskařského centra není příliš velká, jelikož se na území Ostravy a okolí vyskytuje mnoho dalších tiskařských center s možností poskytnout cenově nebo produktově podobnou nabídku.

D. Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je, oproti vyjednávací síle dodavatelů, značná, což se vyznačuje právě velkým množstvím reklamních, marketingových a komunikačních agentur a také rozdílnými potřebami klientů. Pro zákazníka není problém obejít nebo obeslat několik agentur s možností zaslání nabídky a na základě této nabídky poté vybrat agenturu, s níž bude spolupracovat. Proto je na tomto trhu podstatné odlišení služeb. Nabídka by měla být pro klienta něčím výjimečná anebo, v případě cenově orientovaných klientů, cenově zajímavá.

V současnosti není příliš velké povědomí o nové nabídce agentury Korona Media, neboť na webových stránkách je pouze omezené množství informací. Dalšími důležitými aspekty, působící na rozhodování potenciálních klientů, jsou doporučení a zkušenosti od předchozích klientů, kvalitně tvořené kampaně a v poslední řadě také cena.

E. Hrozba substitutů

Co se týče hrozby substitučních služeb na mediálním trhu, v současné době neexistuje žádné takové ohrožení. Marketingová komunikace či reklamní kampaně nelze v současnosti nahradit jiným substitutem. V případě, že budeme považovat za substitut konkrétní typ komunikační kampaně, je hrozba substitutů značná. Mediální trh neustále rozvíjí a přizpůsobuje se nejnovějším trendům, a tudíž vznikají i nové marketingové trendy.

3 Teoretická východiska konkurenční strategie

V rámci této kapitoly jsou vysvětlena teoretická východiska týkající se konkurenční strategie. Nejprve jsou zmíněny základní pojmy související s reklamní agenturou a konkurencí a následně je popsáno prostředí obklopující zkoumanou agenturu.

3.1 Charakteristika základních pojmů

REKLAMNÍ AGENTURA

Reklamní agentura je nezávislá obchodní organizace specializující se na reklamní činnost a obsahující plánování, přípravu a provedení reklamní kampaně pro klienty. Plánování zahrnuje studování klientova produktu či služby, aby byly odhaleny specifické přednosti, odlišující produkt od konkurenční nabídky, dále analýzu marketingového prostředí a formulaci reklamního plánu. Během přípravné části se navrhuje, píše a vytváří reklamní sdělení a v rámci realizační fáze se kontaktují různé druhy médií, kde je komunikován především čas a místo sdělení. Frekvence a intenzita je odvislá od finančních možností klienta (Trehan & Trehan, 2011).

Jiná definice říká, že se reklamní agentura chová jako krejčí. Vytvoří reklamu, naplánuje jak, kdy a kde by mohla být doručena a nakonec ji předá klientovi (Anthony, 2011). Funkce agentur spočívá především ve vytvoření reklamního sdělení nebo nápadu, přesném zacílení a vyzdvihnutí apelu na konkrétní činnost. Důležitou roli přičemž ztělesňují emoce, vytvářející estetický vjem (hudba, scénář, barevné provedení, atd.) (Hejlová, 2015).

Reklamní agentura by měla být vlastněna nezávislou osobou, která nemá vazby k jiným firmám, médiím či politickým stranám, aby mohla řešit klientův problém objektivně. Mezi další činnosti agentury patří nalezení klientům cílové zákazníky, kteří budou kupovat danou službu nebo zboží a tím klientům přinášet požadovaný zisk (Trehan & Trehan, 2011).

3.2 Definice konkurence a konkurenceschopnosti

Konkurence představuje významný faktor určující marketingové příležitosti firmy. To je jeden z mnoha důvodů, proč společnosti analyzují, ať už stávající či potenciální, konkurenci. Konkurence pochází z latinského slova concurrentia, znamenající rivalitu, soutěž nebo soupeření mezi dvěma a více subjekty, usilující o společný cíl (Jakubíková, 2008).

Z mikroekonomického hlediska je konkurence definována jako rivalita mezi výrobcí nebo spotřebiteli, nakupující stejný produkt nebo službu. Následně je mikroekonomy posuzována míra (ne) dokonalosti konkurence, která závisí na míře uskutečnění modelových omezení a podmínek (Mikoláš, 2005).

Je potřeba si však uvědomit odlišnost mezi konkurencí a konkurenceschopností firmy. Zatímco konkurence je nějaký výsledek činnosti, konkurenceschopnost lze chápat jako ambice či potenciál podniku (Mikoláš, 2005). Konkurenceschopnost je tedy určitá vlastnost, jíž firmy disponují, aby mohly být v dané oblasti podnikání dlouhodobě úspěšné. Výhodiskem dosažení této vlastnosti je neustálé hledání a nalézání konkurenčních výhod, které daný podnik odliší od těch konkurenčních a zároveň přinesou zákazníkovi, dnes velmi často očekávanou, přidanou hodnotu (Lhotský, 2010).

Konkurence, obklopující okolí společnosti, tvoří konkurenční prostředí. To je dáno určitými podmínkami a konkurenční situací v konkrétním oboru a má vliv na postavení podniku, skladbu spotřebitelů nebo příliv potenciálních zaměstnanců (Sedláčková & Buchta, 2006). Hodnocení a posuzování konkurenčního prostředí napomáhá porozumět, jak uchopit konkurenční výhodu a zvolit správnou strategii (Prasad, 2015). Každá společnost má však odlišný počet faktorů, působících na chod firmy, s rozdílným stupněm významnosti. Proto je potřeba nastavit určité mantinely, sloužící k posouzení účinku konkurenčního prostředí na firmu (Margretta, 2012).

3.3 Porterovo pojetí konkurence

Konkurenční výhoda, odlišující podnik od jiných podniků, pochází z anglického slova competitive advantage. Prvně byl použit Michaelem Porterem v roce 1985 v souvislosti s konkurenční strategií. Jednoduchá definice říká, že konkurenční výhoda je výhoda, která umožňuje podnikům se dlouhodobě ubránit proti konkurenci a musí zároveň splňovat určité podmínky. A to unikátnost, složitou napodobitelnost, obtížnou nahraditelnost, složitou dostupnost a musí přinášet zákazníkovi určitou trvalou hodnotu (Rogers, 2009). Čichovský tvrdí, že: „Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u poptávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, které jsou jazyčkem na vahách kupujícího při volbě produktu nebo služby a dodavatele v rámci výběrového řízení“ (2002, str. 12).

Jakmile společnosti odhalí svou konkurenci, může pokračovat k vytvoření konkurenční strategie. Jak již bylo zmíněno výše, s pojmem konkurenční strategie jako první přišel Michael Porter, který zmiňoval 4 typy konkurenční strategie, zobrazené na obr. 3.1 (Blažková, 2007). Strategii, kterou si konkrétní společnost zvolí, záleží na silných a slabých stránkách společnosti a silných a slabých stránkách konkurence a také na konkurenční výhodě, již společnost disponuje.

Strategie nákladového vůdcovství spočívá v dosažení nejnižších možných nákladů na výrobu a distribuci napříč celého odvětví, čímž bude dosaženo i nejnižší ceny výrobků mezi konkurenty a v konečném důsledku také vyššího podílu na trhu. Zmíněná strategie však není vhodná pro všechny typy výrobků či služeb a doporučuje se spíše u masových výrobků, které není možno diferenciovat (Kotler & Keller, 2013).

Strategii diferenciací, neboli odlišení se, společnosti využívají, jestliže chtějí nabídnout svým zákazníkům nebo klientům jedinečný, kvalitní nebo technologicky lepší výrobek nebo službu, bez ohledu na výši nákladů. Společnosti usilují o dosažení výkonu v určité klíčové oblasti přínosu pro spotřebitele, vycházející i z požadavku celého trhu. Jako příklad lze uvést kvalitativní, designové, servisní či technologické vůdcovství. Diferenciace je proveditelná především u odlišitelných, těžko napodobitelných výrobků a v odvětví, kde mají zákazníci rozmanité potřeby, dokáží ocenit odlišitelnost a nemají problém uhradit vyšší cenu výrobku nebo služby (Kotler & Keller, 2013).

Strategií specializace společnosti cílí své činnosti na jeden nebo více úzkých tržních segmentů s existující mezerou, namísto zaměření se na celý trh v odvětví. Jakmile společnost zaměří svou pozornost na určitý segment a bude znát potřeby zákazníků v segmentu, může zvolit strategii nízkých cen nebo diferenciací (Blažková, 2007).

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obr. 3.1: Konkurenční strategie

Zdroj: (Kotler, et al., 2007)

Firmy, které nemají přesně zvolenou strategii, setrvávají na půli cesty. U těchto společností pak převažují tendence dosáhnout úspěchu ve všech výše uvedených strategiích, přičemž v konečném důsledku nejsou úspěšné ani v jedné z nich (Kotler, et al., 2007).

3.4. Metody analýzy konkurence

Výzkum trhu je v dnešní době, s narůstajícím počtem konkurencí, stále více nezbytnější. Výzkum také napomáhá společnostem dosáhnout konkurenční výhody, jelikož poskytne společnostem řadu důležitých informací o potřebách trhu, velikosti a konkurenci. K sběru dat je využíváno kvantitativních a kvalitativních metod. Jednou ze specifických kvalitativních metod je Mystery shopping, neboli fiktivní nákup, který byl využit v této diplomové práci (Burda, et al., 2011).

Mystery shopping

Mystery shopping je nástroj používaný společnostmi k zjištění kvality služeb, jídla a výrobků prostřednictvím fiktivního nákupu. Fiktivní nákup, v současné podobě, vznikl ve 40. letech 20. století jako cesta ke zjištění poctivosti zaměstnanců (PamInCa, 2009). Podstata této metody je založena na předem vyškoleném výzkumníkovi, vystupující jako fiktivní nakupující. Ten na základě předem domluvených pravidel hraje určitou roli a provádí nákup výrobku nebo služby, zahrnující pokládání otázek, pozorování chování a znalostí obsluhujícího personálu. Mystery shopper poté předává své nabyté zkušenosti prostřednictvím zprávy, obsahující podklady pro hodnocení efektivnosti prodeje (Kozel, et al., 2011). Jednoduše řečeno, mystery shoppeři jsou uši a oči vlastníků firem (Stucker, 2005).

Nejdůležitější zásadou fiktivního nákupu je nevědomost pozorování z hlediska prodávajícího. Vědomí, že je zkoumaný subjekt pozorovaný, může vést k netypickému chování a v konečném důsledku k poškození výsledků výzkumu. Pokud je fiktivní nákup proveden profesionálně, měl by zaručovat dodržování práv pozorovaného, měla by být respektována důvěrnost, ochrana osobních údajů a měl by být respektován postup podle platné legislativy a jurisdikce. Mystery shopping nesmí být využit ve prospěch zvýšení spotřebitelské poptávky prostřednictvím podpory distribuce nebo prodeje a v neprospěch pozorovaných. Subjektům pozorování nesmí být pokládány otázky, týkající se nezákonných pravidel chování a jednání (Burda, et al., 2011).

Mystery shopping zahrnuje řadu technik, které je možno při výzkumu využít. Jednou z nejčastěji používaných je mystery návštěva, která byla využita při sběru dat v naší diplomové práci. Zahrnuje fyzický nákup výrobku nebo služby včetně vzájemné interakce s obsluhujícím personálem. Mezi další techniky patří mystery pozorování, mystery maily nebo faxy, mystery návštěvy webových stránek, mystery delivery, mystery flying, mystery s reálnými zákazníky, B2B mystery a mystery audit (Burda, et al., 2011).

Benchmarking

Benchmarking je nepřetržitý proces srovnávání produktů, služeb a postupů s největšími konkurenty nebo i s dalšími společnostmi, vystupující jako tržní vůdce v odvětví (Bialic-Davedra, et al., 2014). Podle Nenadál: „*Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnosti*“ (2011, str. 14). Základním principem benchmarkingu je přitom postupné zdokonalování učením se od nejlepších v oboru (Henrych, et al., 2014). Název vznikl z anglického slova benchmark, znamenající měřítko, výšková značka nebo také srovnávací bod (Vodáková, et al., 2013).

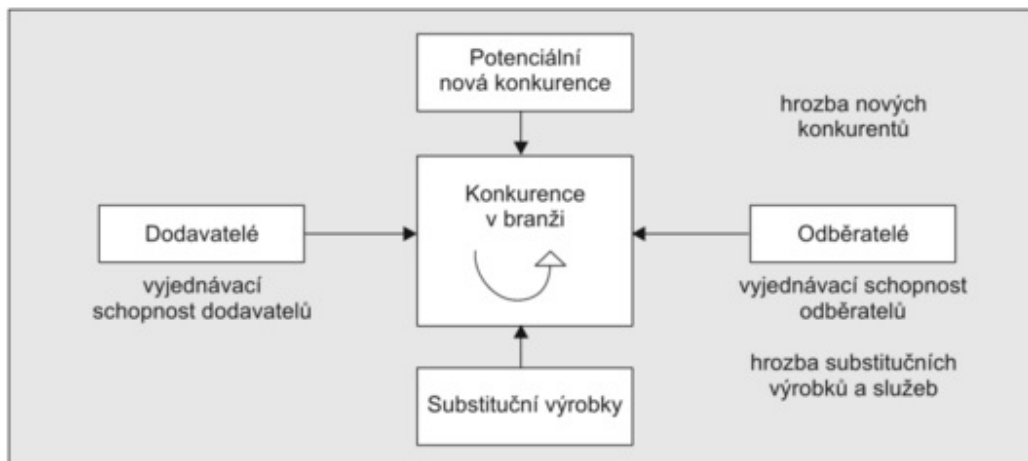
Benchmarkingový proces lze rozdělit celkem do sedmi následných kroků. Prvním a nejdůležitějším krokem je určení, kdo bude předmětem benchmarkingu. Ten nejčastěji reprezentují procesy, výkony, výstupy a postupy, klíčové pro společnost a které jsou v souladu s jejím posláním, cíli, hodnotami a úkoly. Následujícím krokem je naplánování procesu zahrnující formulaci rozsahu benchmarkingu, analýzu, výběr a formulaci měřicích kritérií pro pozdější sběr dat. Čtvrtý krok je zasvěcen rozboru dat, identifikaci nejlepších výkonů a mezer. Dále vznikají první seznamy pro benchmarkingové srovnání, vytváří se kritéria výsledků a probíhá přiřazování dat podle jednotlivých kritérií. Následující dva kroky jsou věnovány realizační fázi benchmarkingu a učením se ze zjištěných vědomostí. Poslední opatření lze nazvat jako kontrolní. Hlavním záměrem je tedy zjistit, zda byly postupy, metody nebo procesy korektně implementovány a zda došlo ke zlepšení oproti předchozímu stavu (Vodáková, et al., 2013).

3.5 Konkurenční strategie

Jakmile společnost zanalyzuje svou konkurenci, měla by zvolit konkrétní konkurenční strategii, umožňující nejlépe umístit produkt nebo službu mezi konkurencí. Neexistuje však jedna nejlepší strategie pro všechny firmy, proto je potřeba zvolit takovou strategii vyhovující cílům a rozhodnutím managementu (Kotler, et al., 2007).

3.5.1 Porterův model pěti sil

Michael Porter našel pět konkurenčních sil determinujících vlastní dlouhodobou atraktivitu trhu nebo segmentu (Kotler & Keller, 2012). Tento model souží jako základní nástroj k porozumění konkurenční struktury v daném odvětví (Anthony, 2011). Porterova analýza je též nazývaná jako analýza odvětví a představuje především nástroj pro zjištění konkurenční pozice společnosti v odvětví, na kterém působí. Následně by měla sloužit jako podklad pro nalezení hrozeb, ohrožujících budoucí chod společnosti, a příležitostí, zlepšující pozici společnosti v odvětví. Porterův model se opírá o domněnku, že pozice a postavení společnosti v odvětví je ovlivňována působením pěti následujících sil, zobrazených na Obr. 3.2 (Henzelková, et al., 2013).



Obr. 3.2: Porterův model 5 sil

Zdroj: (Jakubíková, 2008)

Hrozba rivality v odvětví

Soupeření firem v odvětví ztělesňují společnosti dodávající na trh stejné nebo podobné zboží nebo služby. Na firmy je proto vyvíjen určitý tlak, aby se od konkurence nějak odlišily, což lze využít i jako konkurenční výhodu (ipodnikatel.cz, 2011).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je dána stupněm atraktivity v daném odvětví. Pokud na trhu funguje mnoho konkurentů, vyznačujících se velkou vyjednávací silou nebo trh stagnuje a upadá, segment je neatraktivní. To poté vyvolá mezi konkurenty četné cenové války, marketingové a reklamní bitvy a snahu o neustálé inovace, které v konečném důsledku mají negativní vliv na konečného spotřebitele (Kotler & Keller, 2013).

Síla a rozsah konkurence je ovlivňována šesti faktory. Stupeň koncentrace vysvětluje reakci na aktivitu jedné konkurenční společnosti na druhou. Čím je stupeň koncentrace vyšší, tím větší je soupeření mezi firmami. Druhý faktor, diferenciací výrobků, má značný vliv právě u stávající konkurence. Čím je produkt nebo služba pro zákazníka odlišnější, tím více jsou oslabeny konkurenční podniky. Odchod a příchod nových konkurentů způsobuje změnu velikosti trhu, která má poté vliv na oslabení a posílení konkurence. Čtvrtým faktorem je schopnost společnosti změnit strukturu svých nákladů. Jestliže společnost vyrábí produkt nebo prodává svou službu s vysokými fixními náklady, je velmi obtížné konkurovat v oblasti ceny. Posledními dvěma faktory jsou rostoucí výrobní kapacita a bariéry vstupu, které jsou dány podmínkami vstupu na trh (Mikoláš, 2005).

Hrozba nových konkurentů

Za nové konkurenty se považují podniky, jež v daném odvětví ve sledovaném období nefungovaly, ale měly potenciál a schopnosti, aby se konkurenty staly. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů záleží na výši bariér vstupu na trh. Bariérami se rozumí podmínky omezující podniku prosadit se v daném odvětví (Dedouchová, 2001). Jestliže jsou bariéry vstupu a výstupu značné, ziskový potenciál je taktéž značný, na společnosti působí tlak, aby nadále zůstávaly v daném odvětví.

Ve většině případů je však síla nových konkurentů pouze odhadována, protože se nedá s přesnou pravděpodobností určit. Podkladem k vytvoření této síly je výše zisku konkurence, atraktivnost trhu nebo prognózy trhu (ipodnikatel.cz, 2011).

Hrozba substitutů

Za substitut se považuje produkt nebo služba, která může nahradit stávající produkt nebo službu. Přítomnost blízkých substitutů ohrožuje podnik především z hlediska cenové hladiny produktů a služeb a následně i snížení dosahovaných zisků (Dedouchová, 2001). Proto by měly

společnosti monitorovat nejen trh, ale i cenové trendy, trendy v oboru nebo nejnovější postupy. Pokud se v odvětví substitutů zlepší technologie nebo navýší stupeň inovace těchto substitutů, sníží se nejspíš i ceny a zisky v daném segmentu (Kotler & Keller, 2013).

Hrozba vyjednávací síly zákazníků

Zákazníci mohou působit na společnosti tím, že jsou schopni ovlivnit cenu výrobků nebo nabízené služby, respektive mohou požadovat vyšší kvalitu nebo vyšší kvalitu servisních služeb (Dedouchová, 2001). Čím mají odběratelů vyšší vyjednávací sílu, tím je segment méně atraktivní (Kotler & Keller, 2013).

Vyjednávací síla odběratelů je podmíněna počtem kupujících, stupni koncentrace zákazníků, nebezpečím zpětné integrace, stupni diferenciací produktů nebo služeb a citlivosti kupujících na kvalitu produktu nebo služby (Tomek & Vávrová, 2009).

Proto je potřeba, aby společnost pravidelně monitorovala vývoj a preference kupujících, aby mohla pružně reagovat na nastalou situaci, nebyla zaskočena, nemusela opakovaně hledat nové odběratele, inovovat nabídku a rozšiřovat sortiment a poskytované služby (ipodnikatel.cz, 2011).

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Posledním faktorem Porterova modelu konkurenčních sil je vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé, stejně jako odběratelé, mohou vyvíjet tlak na zvyšování cen, čímž se společnost dostává do pozice, kdy musí zvýšenou cenu buď přijmout nebo přistoupit na nižší kvalitu (Dedouchová, 2001). Pokud mohou dodavatelé neomezeně zvyšovat cenu nebo snižovat počet prodáváných produktů, klesá atraktivita segmentu (Kotler & Keller, 2013).

Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na významnosti produktu nebo služby pro odběratele. Čím je prodáváný produkt pro odběratele důležitější, tím větší vyjednávací sílu dodavatel disponuje. Dalším faktorem, působícím na sílu prodejců, je jejich významnost v odvětví. Jestliže má společnost jednoho výhradního dodavatele na konkrétní produkt nebo službu, nelze vytvořit téměř žádná protiopatření. Důležitou roli hraje také stupeň diferenciací a výše nákladů při změně výroby (Tomek & Vávrová, 2009).

3.5.2 Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu je obchodní strategie, nalézající příležitost na novém trhu, který ještě nebyl objeven konkurenty (Autry, et al., 2013). Podle Kim a Mauborgne: „*Strategie modrého oceánu společností ukáže, jak se dostat pryč z rudého oceánu drsného soutěžení a jak vstoupit do modrého oceánu, kde se nachází ničím nenarušovaný tržní prostor, pro nějž je charakteristická nová poptávka, mohutný růst a zisky*“ (2015, str. 9).

Strategie modrého oceánu představuje odlišný náhled na mezinárodní konkurenceschopnost společností. Tento zcela nový postoj vznikl jako reakce na strategie, zaměřující se na vstup do již existujícího odvětví, běžné obchodní postupy, praktiky, metody a nepřetržité porovnávání se s konkurencí (Štrach, 2009). Většina nových odvětví vzniká v rudých oceánech tím, že se rozšiřuje hranice existující odvětví. Podstatná je však reakce a schopnosti akceptace spotřebitelů na novinky (Jakubíková, 2013).

Modrý oceán je nástroj ležící na hranici mezi strategickým managementem a marketingem (Jakubíková, 2013) a je charakteristický pro identifikaci extrémně úzkých tržních nik. Vytváření nového odvětví a novátorský přístup však znamená velké podnikatelské riziko (Štrach, 2009). Proto je klíčové, aby společnosti snižovaly náklady, zvyšovaly hodnotu pro zákazníka, která je dána užitekem a cenou produktu nebo služby a současně také zvyšovaly hodnotu společnosti, určené nákladovou strukturou a cenou (Jakubíková, 2013).

3.5.3 Strategie zaměřené na zájmové skupiny

Smyslem většiny konkurenčních strategií je poražení konkurence. Konkurenční boj však společnosti oslabuje, proto lze zvolit i jinou strategii, a sice strategii kooperace. Jakubíková tvrdí, že: „*Strategie spolupráce přináší prospěch všem zúčastněným stranám*“ (2013, str. 180) a je nazývána jako strategie „win-win“ (Jakubíková, 2013).

Charakteristickým rysem pro tuto strategii je, že zájmové skupiny ovlivňují podnikové cíle prostřednictvím společenských nebo tržních požadavků. Pro strategii inovace, představující první typ strategie zájmových skupin, je význačný proaktivní postoj společnosti. To znamená, že své cíle mění na základě společenských nároků. Jestliže firma setrvává a reaguje až v případě konkretizace potřeb zájmové skupiny, je zvolena strategie přizpůsobení. Odolávací strategie zanechává podnikové cíle v současné podobě, avšak nenapomáhá vyřešit problém. V případě vyhnutí se

požadavkům zájmových skupin a vyhnutí se konfliktům, firma volí strategii úhybnou nebo strategii pasivity (Jakubíková, 2013).

3.5.4 Konkurenční strategie podle Kotlera

Phillip Kotler definoval celkem čtyři typy konkurenční strategie, a to vedoucí firmy, tržní vyzyvatelé, tržní následovatelé a tržní troškaři (Kotler & Keller, 2012).

Strategie tržních vůdců

Téměř ve všech odvětvích na trhu se vyskytuje tržní vůdce, vyznačující se největším tržním podílem, možností ovlivnit cenovou, produktovou, distribuční i komunikační politiku konkurenčních společností. Dominantní pozice tržního vůdce je firmami respektována a slouží vždy jako hlavní zdroj srovnávání. Konkurenční firmy usilují o sesazení firmy vedoucí a vyčkávají, až tržní vůdce udělá chybu, která ji bude stát její pozici (Jakubíková, 2013).

Tržní vůdce chce zůstat nadále ve vedoucí pozici, což vyžaduje mnoho aktivit. Aby mohla dominantní společnost setrvat na vedoucí pozici, je potřeba zvýšit celkovou poptávku v daném odvětví, musí odolat konkurentům a ochránit stávající tržní podíl prostřednictvím ochranných a útočných akcí a popřípadě i navýšit podíl na trhu (Kotler & Keller, 2013).

Strategie tržních vyzyvatelů

Tržní vyzyvatelé zaujímají v podílu na trhu obvykle druhou až třetí pozici. Jejich hlavním cílem je útočit na vedoucí firmu a další konkurenty, ale také zvyšovat tržní podíl. Co se týče kompetencí, oproti dominantní firmě, si mohou dovolit více riskovat a mohou si klást vyšší cíle a zvětšovat omezené zdroje. Nejintenzivnější konkurenční boje lze sledovat v oborech s vysokými fixními náklady, vysokými náklady na skladování a ustrnulou primární poptávkou (Kotler & Keller, 2013).

Důležitým krokem, aby byl tržní vyzyvatel ve svých aktivitách úspěšný, je nadefinování strategického cíle. Ten obvykle reprezentuje zvětšení tržního podílu, kterého může dosáhnout hned několika způsoby. Napadnutí vedoucí firmy má smysl pouze tehdy, jestliže daný trh není dobře obsluhován. Tento krok s sebou nese riziko, ale v případě úspěchu, dojde k prudkému růstu výnosů. Dalším způsobem zvýšení tržního podílu tržního vyzyvatele je napadení stejně velké společnosti se zastaralými produkty, nedostatkem finančních zdrojů a neuspokojivým

obsluhování trhu. Poslední možností, kterou může vyzyvatel využít, je napadnutí malých nebo regionálních podniků. Jediným cílem je pohlcení těchto firem a získání jejich zákazníků (Bělohlávek, et al., 2006).

Strategie tržních následovatelů

Být vedoucím podnikem v odvětví je sice velmi ziskové, jsou k tomu ovšem nutné odpovídající náklady. Mnoho podniků proto upřednostňuje konzervativní způsoby fungování v odvětví, nazvanou strategii tržních následovatelů. Tato strategie spočívá především v okopírování produktu nebo služby od tržního vůdce, čímž se vyvarují vysokým nákladům na výzkum a vývoj i hrozbě neakceptace novinky na trhu (Bělohlávek, et al., 2006).

Z hlediska tržních následovatelů rozlišujeme čtyři typy strategie. Prvním typem je *podvodník*, napodobující produkty nebo služby dominantních firem na trhu a následně je distribuuje na černém trhu nebo skrze nedůvěryhodné dealery. *Parazit* kopíruje produkty, stejně jako podvodník, ale také napodobuje distribuce, komunikace, reklamu i další symboly dominantní společnosti. Třetí typ strategie, *inovátor*, napodobuje pouze část základních znaků produktu a další prvky jsou již odlišné. *Upravovatel* přebírá od vedoucí firmy pouze základní koncept produktu a vylepšuje případné nedostatky (Bělohlávek, et al., 2006).

Strategie tržního troškaře

Strategie tržního troškaře je určena především pro menší společnosti s velmi malým tržním podílem. Úspěch této strategie spočívá v neustálém snižování nákladů, zlepšování kvality produktů a obezřetném konkurenčním boji. Tržní troškaři skupují menší podniky a pohlcují tak i jejich zákazníky (Kotler & Keller, 2013).

I přes velikost obsluhovaného trhu, dosahují tržní troškaři často vysokých zisků. To je dáno především perfektní znalostí potřeb svých zákazníků, což také zvyšuje vnímatelnou hodnotu produktu. Zvýšená hodnota je poté kompenzována i vyšší cenou. Nevýhoda této strategie spočívá ve vyschnutí tržního výklenku nebo napadení konkurencí (Kotler & Keller, 2013).

3.5.5 Konkurenční strategie podle Strebela a Gilberta

Podle Strebela a Gilberta se při vstupu odvětví do nové fáze cyklu životnosti objevuje dynamika konkurence, a proto je důležité, aby byly přezkoumány základní dimenze konkurenční

strategie. Tato strategie bývá nazývána také jako strategie outpacing a reprezentuje střídání vedoucí pozice v nákladech a jakosti. Výsledek těchto změn představuje pak konkurenční výhodu. Dosažení kvadrantu outpacing ztělesňuje orientaci společnosti na jakost. Avšak ani orientace na jakost neznamená pro společnost jistotu (Meffert, 1996).

Podle Mefferta potvrzuje koncepce strategie Outpacing, že se na trhu může dlouhodobě udržet jedině ten nabízející, který vychází z výhody v nákladech nebo jakosti a zaručí tak poptávajícím vysoký užitek při současně nízkých nákladech (Meffert, 1996).

4 Metodika sběru dat

Kapitola metodika sběru dat je zaměřena na vysvětlení způsobů zpracování výzkumu diplomové práce. Je rozdělena na dvě části, a to na část přípravnou a část realizační. Správné nadefinování metodiky je důležitým podkladem pro následnou realizaci a analýzu výzkumu.

4.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje definování problému, cílů, určení plánů výzkumného projektu a pilotáž sloužící k ověření správnosti navrhovaného scénáře a záznamového archu.

Definování problémů a cílů

Problémem společnost Korona Media, vlastněné předchozím majitelem, byla nabídka zastaralého typu produktů, jímž nebyli schopni v současnosti, v době vysoké koncentrace marketingových, reklamních a komunikačních agentur, již konkurovat. Nabízené produkty nebyly nijak přizpůsobovány současných trendům, vyskytujícím se na tomto trhu a současně z důvodu narůstajícího počtu agentur, nabízejících marketingovou podporu, byla firma nucena pozastavit svou činnost a následně byla odkoupena současným majitelem.

Ze strany současného majitele vyvstává snaha o znovunastartování chodu společnosti, která by svému klientovi nabízela kompletní řešení jeho problémů. Problém také vyplývá z trhu, na němž se agentura pohybuje. V současnosti se v tomto odvětví nachází velké množství marketingových, reklamních a komunikačních konkurenčních agentur, nabízející více méně stejný typ služeb.

Hlavním cílem výzkumu je tedy zjistit a analyzovat informace o konkurentech a jimi poskytovaných službách. Jako výsledný cíl je stanoveno nalezení mezery v produktové nabídce komunikačních, reklamních a marketingových agentur a koncipování takové konkurenční strategie, která je v souladu s analyzovanými výsledky a napomůže odlišit služby agentury Korona Media od konkurenční nabídky.

Plán výzkumného projektu

Plán výzkumného projektu slouží jako důležité východisko pro následnou, realizační, fázi. Zahrnuje určení typů dat, jež jsou shromažďovány, způsob sběru dat včetně nadefinování základního a výběrového souboru, metodu analýzy a postup mystery callingu.

Typy dat

Zdroje informací, sloužící jako podklad pro následnou analýzu, jsou sekundárního i primárního charakteru. Sekundární data, získaná databázovým vyhledávačem Albertina a internetovým vyhledávačem Google, slouží převážně k nalezení všech marketingových, komunikačních a reklamních agentur v okolí Ostravska. Primární data, nabytá prostřednictvím mystery callingu, jsou zanášena do hodnotícího formuláře.

Technika výběru vzorku

Základní soubor výzkumu tvoří všechny marketingové, reklamní a komunikační agentury, působící v Ostravě a jejím okolí. Jako okolí Ostravy je stanoven okruh ve vzdálenosti do padesáti kilometrů od krajského města Ostravy. Základní soubor tvoří 75 konkurenčních agentur a je zobrazen v příloze č. 2.

Technikou výběru konkurentů je určena technika vhodného úsudku. Probíhalo to tak, že byl vrcholnému vedení společnosti Korona Media předložen základní soubor konkurentů a výběrový soubor byl stanoven na základě podobnosti zacílení zákazníků a produktové nabídky.

Jako výběrový soubor je zvoleno 10 agentur, účinkujících v Ostravě a okolí a nabízejících podobný typ služeb, jako zkoumaná společnost Korona Media. Seznam konkurentů výběrového souboru, zvýrazněných tučným fontem, se nachází v příloze č. 2.

Způsob sběru dat

První krok slouží ke zmapování konkurence. Je potřeba využít sekundárních zdrojů informací skrze internetové a databázové zdroje. Specifické informace o konkurentech na základě zvolených kritérií, zobrazených v příloze č. 2, jsou vyhledávány již na webových stránkách konkrétní reklamní agentury.

Druhým krokem, k opatření primárních dat, je využití osobní formy sběru dat, a to konkrétně metodou mystery calling. Realizací výzkumu, prostřednictvím této metody, je podroben výběrový soubor, který představuje pro zkoumanou společnost Korona Media největší konkurenci.

Postup Mystery callingu

V rámci prvního kroku, při sběru informací o poskytovaných službách konkurenčních agentur, jsou také zjišťovány telefonické a e-mailové údaje, potřebné pro mystery calling. Na webových stránkách jsou vyhledávány kontaktní telefonické údaje na obchodní zástupce jednotlivých agentur, o kterých se výzkumník domnívá, že by měli mít nejlepší znalosti o poskytovaných službách. V případě nenalezení kontaktu na obchodního zástupce, vyhledává se kontakt na majitele nebo jednatele agentury.

Před realizací telefonátu do konkrétní reklamní, komunikační či marketingové agentury, je potřeba mít připraven tzv. mystery story neboli scénář a hodnoticí formulář. Scénář, přiložený v příloze č.1, nastiňuje průběh vystupování během mystery callingu. Pro každou agenturu představuje osoba výzkumníka, neboli mystery shoppera, potenciálního klienta, poptávajícího jejich služby. Bude soustředěno na specifické části, stanovené v hodnoticím formuláři. Formulář je rozdělen do několika částí, přičemž klíčovým bodem výzkumu byla část první, a sice hodnocení nabízených služeb ze stran konkurenčních agentur. Výsledky jsou během a po fiktivním nákupu zanášeny do hodnoticího formuláře, aby nedocházelo k opomenutí určitých faktů.

Hlavním bodem scénáře je úvodní slovo, vysvětlující důvod telefonátu do dané agentury. V úvodním slově je zkráceně řečeno o realizaci založení firmy se sportovními kamerami a o nezbytnosti nalézt fullservisovou reklamní agenturu, která by fiktivnímu zákazníkovi pomohla v začátcích i průběhu fungování. Scénář také vypichuje základní kritéria, jenž by během hovoru neměla být opomenuta a technické parametry sportovních kamer. Jednotlivá kritéria jsou však více rozvedena v již hodnoticím formuláři, sloužící jako další podklad mystery callingu.

Hodnoticí formulář

Hodnoticí formulář, přiložený v příloze č. 3, je rozčleněn na základě prvků marketingového mixu služeb, a tedy do šesti oblastí. Prvním prvkem, produktem, je věnováno především nabídce služeb zkoumaných agentur. Tento faktor je rozdělen do několika oblastí, a to na analýzy a výzkumy, guerilla marketing, konzultace a mentoring, on-line nástroje, storytelling a public relations, neboli PR. Faktor cena hodnotí, jakým způsobem agentury jednají s potenciálními klienty o ceně, popřípadě schopnost přizpůsobení se finančním požadavkům zákazníků. Jelikož je výzkum prováděn telefonicky, je složité ohodnotit místo, v němž se agentura nachází. Proto je za místo považováno to, zda byl potenciální klient pozván na osobní schůzku nebo zda bylo jednáno i o jiné

alternativě setkání, vyhovující fiktivnímu zákazníkovi. Faktor marketingová komunikace je zaměřena na přehlednost a pravdivost uváděných informací na webových stránkách. Procesy a lidé řeší, jak probíhá jednání s klientem.

Hodnotící formulář je složen ze škálové čtyřstupňové stupnice a uzavřených dichotomických otázek. Přičemž ve škálové stupnici představuje 4 nejlepší dosažitelný výsledek a 0 nejhorší hodnocení. Hodnotící formulář je vypracován v programu Microsoft Word a výsledky jsou zaznamenány do programu Microsoft Excel.

Pilotáž

Abychom ověřili, zda je mystery scénář sestaven správně a mystery shopper působil na zkoumané agentury věrohodně, je potřeba před realizací výzkumu uskutečnit pilotáž. Pilotáž fiktivním telefonátem proběhla dne 3. 3. 2016 s konzultantem agentury Korona Media, který o realizaci mystery callingu nevěděl. Výzkumník vystupoval v roli fiktivního klienta, poptávající služby společnosti. Telefonát probíhal přibližně 45 minut a v jeho průběhu bylo postupně zodpovězeno na všechna kritéria z hodnotícího formuláře, přiloženého v příloze č. 3.

Na základě pilotáže bylo ve scénáři poupraveno úvodní slovo, obsahující mnoho informací, působící příliš naučeně a ne moc věrohodně. Úpravy zaznamenal i hodnotící formulář, a sice o doplnění dvou kritérií. Po následné korekci těchto nedostatků se přistoupilo k realizaci výzkumu.

Časový harmonogram

V tabulce 4.1 jsou znázorněny jednotlivé činnosti v průběhu několika měsíců, v nichž je výzkum realizován.

Činnost/měsíc	Listopad 2015	Prosinec 2015	Leden 2016	Únor 2016	Březen 2016	Duben 2016
Příprava výzkumu						
Pilotáž						
Sběr dat						
Analýza dat						
Interpretace výsledků						

Tabulka 4.1: Harmonogram činností

Způsob zpracování dat

Ke sběru primárních dat je, pro větší přehlednost, využito tabulkového programu Microsoft Excel 2013. Zpracování scénáře probíhá prostřednictvím textového souboru Microsoft Word 2013 a vytvořený hodnotící formulář je zaznamenán skrze tabulkového programu Excel 2013.

4.2 Realizační fáze

Realizační fáze navazuje na fázi přípravnou a zahrnuje veškeré kroky a postupy v průběhu sběru dat.

4.2.1 Sběr dat

Sběr primárních dat metodou mystery calling probíhal v týdnu od 7. 3. do 10. 3. 2016. Během těchto dní byly postupně obtelefonovány veškeré agentury z výběrového vzorku konkurentů.

Výsledek mystery callingu lze rozdělit do tří kategorií. Do první kategorie lze zařadit agentury You Story Up, Sabanero, Radian, NetDirect, Pulary a Better marketing. Vyznačovaly se především tím, že ihned po zkontaktování ochotně odpovídali na otázky mystery klienta, měli dostatek znalostí a snahu zaujmout potenciálního zákazníka. Druhou kategorií charakterizujeme nepřívětivým chováním k mystery shopperovi, odkazováním na komunikaci skrze e-mail a nesdělováním informací nad míru dotazu. Jde především o agentury Api a Image studio. Rozesílané e-maily s poptávkou na služby agentur, označených jako druhá kategorie, byly napsány na základě stanoveného scénáře. Z jejich strany však nepřišla žádná reakce v podobě odpovědi, tudíž bylo potřeba po třech dnech bez odezvy tyto agentury opětovně obvolat. Do poslední kategorie je zahrnuta agentura Silver B.C a Web Medio. Agenturu Web Medio není možno zkontaktovat telefonicky, neboť se na stránkách nevyskytuje žádný telefonický kontakt a na písemnou korespondenci, skrze poptávkový e-mail, nijak nezareaguje. Společnost Silver B.C. není ochotna hovořit s potenciálním zákazníkem skrze telefon a neustále odkazuje na e-mailovou komunikaci, na níž se i přes několik urgencí neozývá.

Průběh výzkumu nezaznamenal jakékoliv další problémy a nesnáze. Hovory probíhaly vždy v režii kontaktované osoby, jejímž cílem bylo zaujmout a popřípadě získat potenciálního klienta. Mystery client měl za úkol vše vyslechnout, zaznamenávat poznámky a doptávat se stanovené oblasti z hodnotícího formuláře.

4.2.2 Délka trvání mystery callingu

Tato podkapitola je věnována nastínění průběhu výzkumu během Mystery callingu. Všeobecně lze tvrdit, že čím delší je rozhovor potenciálního klienta s agenturou, tím více informací je získáno nad rámec stanovených kritérií a pokládaných dotazů. Grafické zobrazení délky hovorů s jednotlivými agenturami, v porovnání se zkoumanou agenturou Korona Media, je znázorněno na obr. 4. 2.

Jak je popsáno výše v metodice, mystery callingu se účastnilo 10 konkurenčních agentur společnosti Korona Media. Dvě agentury je však nutno vyloučit z důvodu nulové odezvy na poptávku potenciálního zákazníka. Konečným výstupem, a tedy i analyzovaným souborem, je tak 8 konkurenčních agentur.

Nejdelší hovor se uskutečnil, v rámci pilotáže, s agenturou Korona Media, a konkrétně tedy 35 minut. Konverzace s představitelem této společnosti se realizovala na základě stanoveného scénáře a kritérií, obsažených v hodnotícím formuláři. Přičemž během hovoru se postupně odpovídalo na položené otázky, které byly z jeho strany postupně rozvíjeny a podrobněji vysvětlovány, dále bylo potenciálnímu klientu uděleno několik rad a navrženo několik řešení jeho problému. Druhý a třetí nejdéle trvající rozhovor se konal s agenturami You Story Up a Sabanero, což je znázorněno na obr. 4.2. Tyto dvě agentury, i s agenturou Korona Media, vynikaly především ochotou odpovídat na pokládané otázky, rozsáhlou znalostí nabídky služeb včetně realizovaných kampaní a poskytnutím zajímavých myšlenek a nápadů, vhodných pro potenciálního klienta, působící na kontaktní osobu jako začínající podnikatel s nulovými marketingovými a reklamními znalostmi.

Agentura Sabanero se oproti ostatním agenturám odlišovala způsobem prezentace během hovoru. Potenciálnímu klientovi byly zaslány skrze e-mail přílohy, obsahující prezentaci o společnosti a její tvorbě, a následně byla telefonem klientovi postupně představena. Agentury NetDirect a Pulary Group jsou v našem žebříčku poslední, kterým nemusely být pokládány otázky na nabídku jejich služeb. Zástupci těchto agentur, stejně jako Korona Media, You Story Up a Sabanero, hovořili relativně samostatně o svých službách, ale již nebyl poskytnut potenciálnímu zákazníkovi žádný nápad nebo idea, jakým způsobem nastartovat podnikání s relativně specifickým produktem. Agentura API, Image Studio a Better Marketing, s nimiž se hovořilo průměrně okolo devíti minut, se vyznačovaly především sdělováním pouze základních typů

informací, týkající se pokládaných otázek. Nejkratší hovor se uskutečnil s agenturou Radian, fungující již jen jako producent venkovních reklam a polepů.



Obr. 4.2: Délka trvání mystery callingu

5 Analýza konkurence

Kapitola je věnována analýze výsledků, které jsou získány metodou Mystery calling. Podstata této kvalitativní metody spočívá v nasimulování určité situace, v níž se potenciální klient nachází. V našem případě mystery client vystupuje jako začínající podnikatel s nově vznikající společností, poptávající určité služby agentury. Konkrétní požadavky na agentury jsou zobrazeny v příloze č. 3.

Tato kapitola diplomové práce je rozčleněna na dvě části. První část se zabývá analýzou výsledků Mystery callingu a část druhá porovnává, prostřednictvím metody benchmarking, zkoumanou společnost Korona Media s reklamními agenturami z výběrového souboru, přiloženého v příloze č. 2. Data pro benchmarkingové srovnání Korony s nejlépe hodnocenou agenturou, jsou získány stejným postupem jako u analyzovaných agentur, tedy hovorem potenciálního zákazníka, poptávající služby agentury.

Pro větší přehlednost je využito dvou typů grafů. Grafy z první části této kapitoly porovnávají výsledky jednotlivých reklamních agentur na základě stanovených kritérií a také v závislosti na maximu a průměru nabytých hodnot. Druhý typ grafu, zobrazený v druhé části kapitoly, zobrazuje, jakým způsobem si v jednotlivých kritériích vede agentura Korona Media ve srovnání se svými konkurenty.

V průběhu kvalitativního výzkumu je dbáno na objektivní ohodnocení agentur, a to prostřednictvím stanovených kritérií, které mohou mít významný vliv na potenciálního klienta během případného rozhodování o vzájemné spolupráci. Přičemž splnění kritéria znamená pro agenturu získání 2 bodů a nesplnění kritéria 0 bodů. Hodnotící formulář, přiložený v příloze č. 3, obsahuje také škálové otázky, kde bodové hodnocení 4 znamená nejlepší dosažený výsledek a hodnocení 0 znamená nejhorší výsledek. Bodové hodnocení jednotlivých agentur lze nalézt v příloze č. 4.

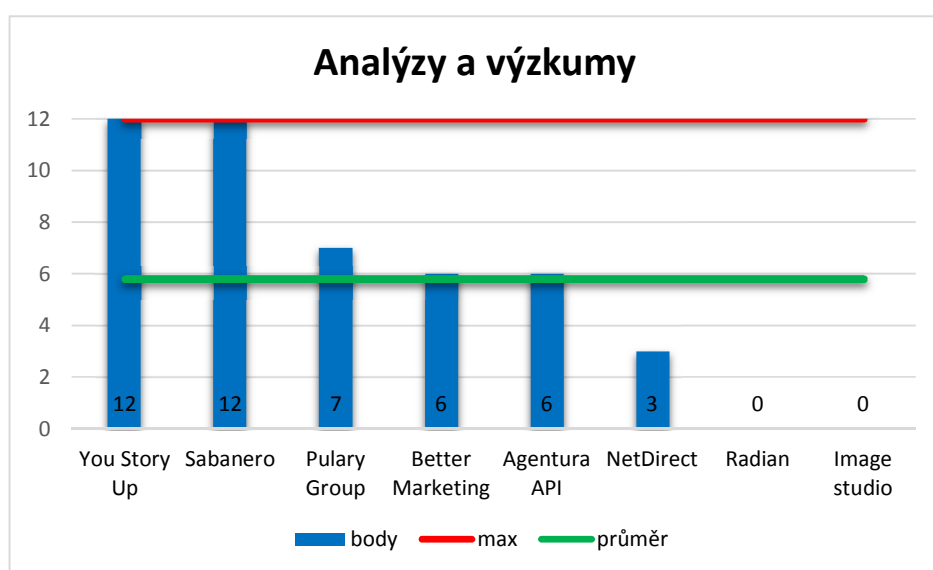
5.1 Analýza výsledků *Mystery callingu*

Podkapitola analýza výsledků mystery callingu je rozdělena celkem do šesti celků, konkrétně podle prvků marketingového mixu. Jednotlivé hodnocené faktory zahrnují vždy několik kritérií, podle kterých je poté celý faktor bodově klasifikován. Pro snadnější orientaci, je v závorkách zobrazeno maximum možných bodů, dosažitelné za dané kritérium.

5.1.1 Analýza kritéria Produkt

ANALÝZY A VÝZKUMY

Faktorem **Analýzy a výzkumy** je hodnoceno celkem 5 kritérií, zaměřených na poskytování této služby (2 body), zda je tato služba nabízena iniciativně agenturami (2 body), jakým způsobem je potenciálnímu klientovi vysvětlen průběh analýz (2 body), možnost nahlížení do průběhu výzkumu nebo analýzy (2 body) a zkušenosti agentur s tímto druhem služby (4 body). Maximálně dosažitelný počet bodů je 12, průměrná hodnota leží na čísle 5,8. Tuto situaci zachycuje obr. 5.1.



Obr. 5.1: Bodové hodnocení kritéria Analýzy a výzkumy

Z obrázku 5.1 je patrné, že maximálního možného počtu bodů dosáhly dvě agentury, a to agentura You Story Up a Sabanero. Jak je již zmíněno výše, právě tyto agentury, respektive její představitelé, jsou během hovoru s potenciálním klientem nejsdílnější. Předností agentury You Story Up mystery shopper shledává především v osobě kontaktované osoby. Představitel této agentury po vyřčení úvodního slova z mystery scénáře uvedl společnost a její zaměření, poté pokračoval s nabídkou služeb a konkrétně aplikoval, jakým způsobem by měl být produkt uveden na trh a co bychom měli zjistit, prostřednictvím marketingového výzkumu, než potenciální zákazník vstoupí s produktem na trh a zároveň navrhl několik způsobů její analýzy. Agenturou Sabanero, která získává také plný počet bodů v této kategorii, je zvolen odlišný způsob zaujetí potenciálního zákazníka. V rámci prezentace společnosti je mystery klientovi sděleno, že veškeré reklamní a marketingové aktivity jsou tvořeny na základě předchozí analýzy a výzkumu

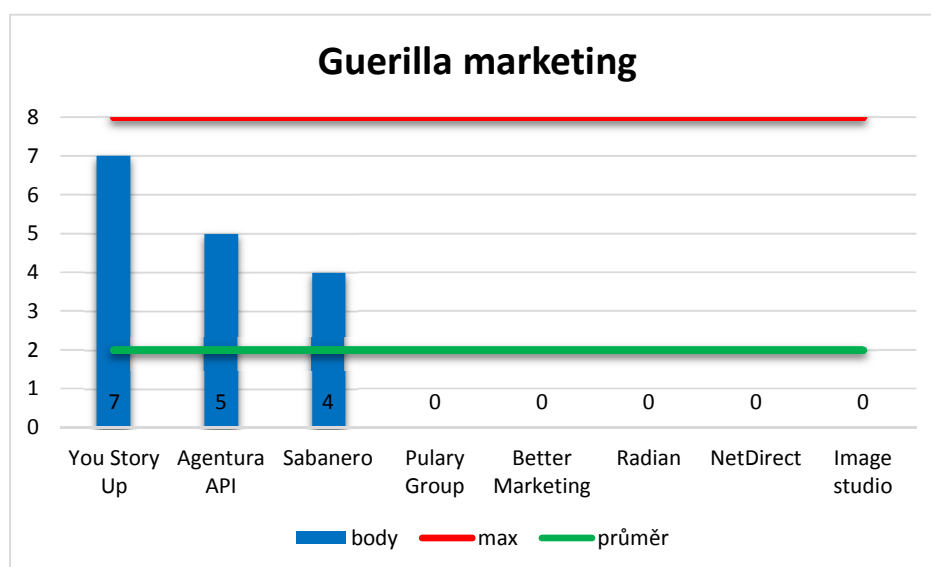
a současně je nabídnuto několik návrhů, jakým směrem by měl výzkum směřovat. Pouze jeden bod nad průměr dosáhla agentura Pulary Group, která zaostávala ve způsobu prezentace tohoto kritéria a vysvětlení jejího průběhu.

Velmi podprůměrných výsledků, žádný bod z dvanácti možných, získávají agentura Radian a Image Studio. Tento špatný výsledek je způsoben především neexistencí tohoto typu služby v jejich produktové nabídce.

GUERILLA MARKETING

V rámci faktoru **Guerilla marketing** jsou hodnocena celkem tři kritéria, u nichž je zjišťováno, zda je tento druh služby agenturami poskytován (2 body), iniciativně nabízen (2 body) a na jejich zkušenosti s guerillovými kampaněmi (4 body). Maximálně lze v rámci tohoto faktoru získat 8 bodů a průměrně je dosahováno dvou bodů. Bodové hodnocení agentur v rámci faktoru Guerilla marketing je vyobrazeno na obr. 5.2.

Maximálního počtu bodů není dosaženo žádnou ze zkoumaných konkurenčních reklamních agentur. Což je, dle názoru autorky této diplomové práce, způsobeno především velkou specifičností, vysokou náročností na zajímavý nápad nebo myšlenku při její tvorbě a také nepříliš velkou rozšířeností na českém reklamním trhu. Nadprůměrných hodnot nabývaly pouze tři z osmi analyzovaných agentur především díky tomu, že guerillové kampaně vytvářejí.

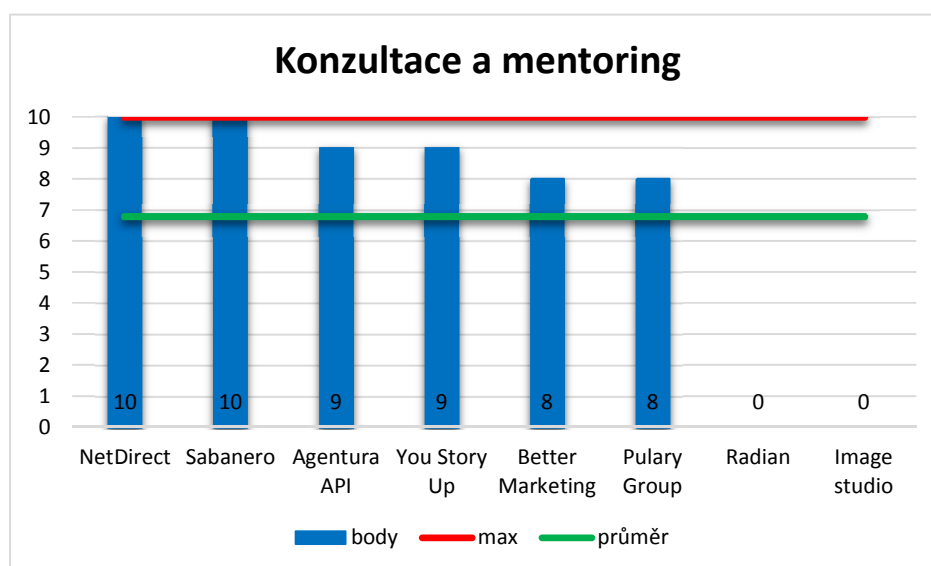


Obr. 5.2: Bodové hodnocení kritéria Guerilla marketing

Nejvyšší hodnoty, sedmi bodů, dosáhla společnost You Story Up, která nejen že guerillovou kampaň nabídla jako jeden ze způsobů marketingové komunikace, ale také vyslovila ideu, kam by měla celá guerillová kampaň směřovat. Agentura API, nabývající v bodovém hodnocení pěti bodů, není ochotna o tomto druhu marketingové komunikace skrze telefon sdělit podrobnější informace. Tudíž jsou sdělovány pouze základní informace a předložen jeden jednoduchý návrh. Zřejmě z důvodu ochrany svého know how před konkurencí. Na třetím místě, se čtyřmi body, končí společnost Sabanero. Ta ztrácí body za všeobecnost sdělených informací a nutnost dotázání se na poskytování tohoto typu produktu. Ostatní agentury dosahují velmi podprůměrných výsledků, což zobrazuje obr. 5.2.

KONZULTACE A MENTORING

Třetím analyzovaným faktorem je **Konzultace a mentoring**, zahrnující otázky, týkající se poskytování školení (2 body), výpomoci v začátku podnikání (2 body), přizpůsobení konzultace potřebám klienta (2 body) a zkušenosti s konzultováním a mentoringem klientů (4 body). Většina začínajících podnikatelů s nedostatkem finančních zdrojů, nemajících vzdělání z oblasti marketingu nebo IT, nezná nebo neumí ovládat, dnes tak velmi často používané, marketingové nástroje. Jistým východiskem je tedy eventuální nabídka školení nebo konzultace ze strany reklamních agentur. Obr. 5.3 zobrazuje maximální dosažitelný počet bodů a průměrnou hodnotu všech konkurenčních agentur.



Obr. 5.3: Bodové hodnocení kritéria Konzultace a mentoring

Vyhodnocení kategorie konzultace a mentoring je nejpřekvapivějším zjištěním celého výzkumu. Šest z osmi analyzovaných agentur dosahuje vyšších hodnot, než je průměrná hodnota. Z toho vyplývá, že poskytování tohoto typu služby, ze stran reklamních agentur, se stává běžnou součástí nebo určitým standardem v produktové nabídce.

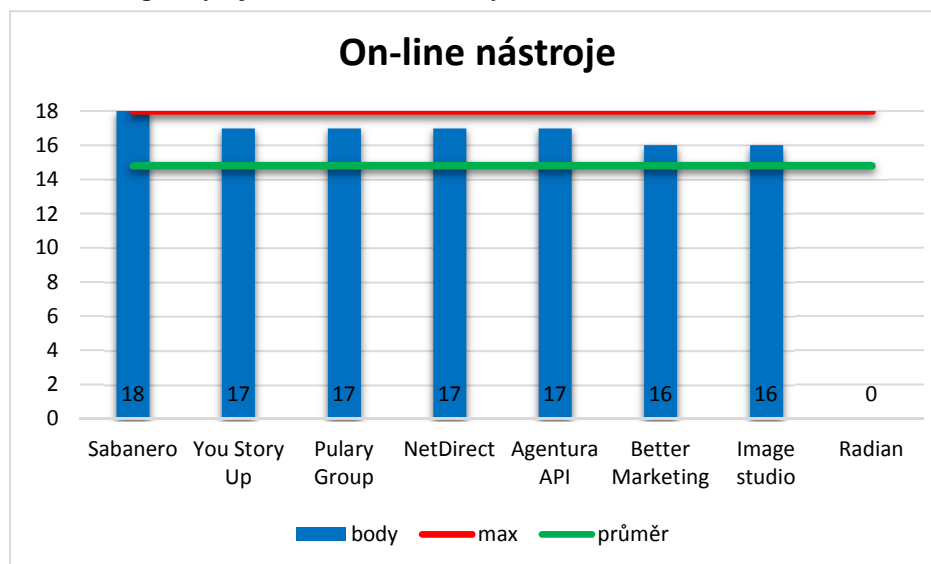
Jak je z obrázku 5.3 patrné, nejvyšší počet bodů získává agentura NetDirect a Sabanero. Společnost NetDirect působí především v oblasti tvorby webů a e-shopových řešení a v rámci balíčku služeb nabízí také bezplatné školení od odborníků na několika místech v České republice. Potenciálnímu klientovi je mimo jiné podrobně sdělován průběh, délka a množství osob, jenž se školení mohou zúčastnit. Agentura Sabanero, dosahující taktéž plného počtu bodů, poskytuje svým klientům konzultace a mentoring jako součást nabídky služeb. Školení probíhá ve většině případů v sídle firmy klienta a jeho obsah je zákazníkům přesně přizpůsobován. Společnosti API a You Story Up dosahují shodného počtu bodů. Jeden bod pod maximem ztrácí díky menší podrobnosti podaných informací, týkající se průběhu školení. Nejhorší výsledek, tedy žádný bod, získává Image Studio a agentura Radian. Špatný výsledek je dán mezerou v nabídce služeb těchto zmiňovaných agentur.

ON-LINE NÁSTROJE

Čtvrtým analyzovaným faktorem jsou **On-line nástroje**, složené z kritérií, týkající se poskytování nástrojů PPC (2 body), SEO (2 body), copywritting (2 body), tvorba firemní identity na sociálních sítích (2 body), vytváření webových stránek (2 body) a e-shopů (2 body). Dále je zjišťována míra výpomoci se správou on-line nástrojů (2 body) a zkušenosti s tvorbou těchto nástrojů (4 body). Maximálně možný počet bodů za tuto kategorii je 18, průměr všech agentur se pohyboval okolo 14,8 bodů. Grafické znázornění celé situace lze sledovat na obrázku 5.4.

Faktor on-line nástroje je velmi vyrovnaný. Podobnost výsledků je dána trendem v oblasti on-line nástrojů, udávající, co je v současnosti běžnou součástí nabízeného balíčku služeb reklamních a marketingových agentur. Plný počet bodů získává agentura Sabanero díky velkému množství specialistů právě na on-line nástroje, prostřednictvím kterých jsou, podle slov představitel agentury, nejlepší v oboru. Shodný počet bodů nabývají celkem 4 agentury, a to You Story Up, Pulary Group, NetDirect a API. Ty bodově zaostávají za agenturou Sabanero z důvodu nižší informační hodnoty pro potenciálního zákazníka, jakožto marketingově neznalého začínajícího podnikatele. Better Marketing a Image studio jsou ochotny skrze telefon sdělit pouze

všeobecné informace a díky tomu ztratily o dva body méně, než je maximum. Jak je napsáno výše, autorka této práce si to vysvětluje ochranou svého know how, Nejhůře hodnocenou agenturou je Radian, neposkytující tento druh služby.



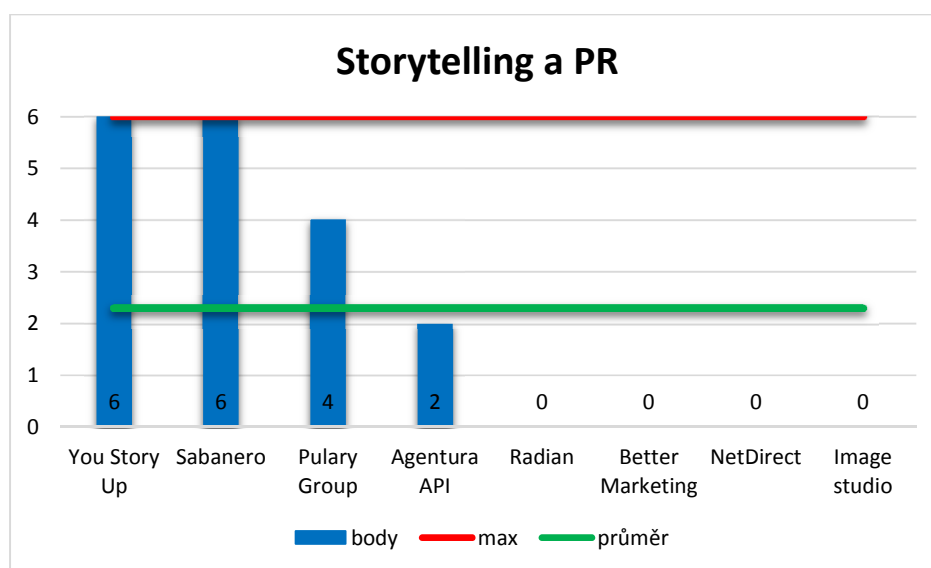
Obr. 5.4: Bodové hodnocení kritéria On-line nástroje

STORYTELLING A PR

Posledním faktorem z kategorie produkt je **Storytelling a PR**. Jeho účelem je zjistit, zda agentura poskytuje nástroje PR (2 body) včetně kontaktů na média (2 body) a zda je sdělen během mystery callingu návrh na marketingovou komunikaci (2 body). Nástroje PR jsou důležitou součástí firem, neboť díky této formě komunikace se tvoří vztahy s veřejností, lepší firemní identita a buduje se značka. Právě vytvoření poutavého příběhu dnes prodává značku nebo produkt. Proto je důležité, aby klient našel kreativní agenturu, která mu pomůže příběh stvořit a následně zrealizovat. Maximálně je za kterékoli Storytelling a PR možno získat 6 bodů, průměrná hodnota za všechny agentury nabývá 2,3 bodů.

Jak zobrazuje obrázek 5.5, faktor Storytelling a PR je, oproti ostatním faktorům, dosti specifický, protože vyžaduje vysokou kreativitu zaměstnanců. Další specifčnost spočívá, a taky je nejspíš důvod nízkého počtu bodů většiny agentur, v ochraně svých nápadů před konkurencí. Autorka diplomové práce došla k zjištění, že čím větší je agentura, tím víc si chrání své nápady a know how a tím méně informací je ochotna sdělit potenciálnímu zákazníkovi skrze telefon. Jako příklad uvádí velké, a v celé republice známé, reklamní společnosti NetDirect nebo Better Marketing, dosahující v kritériu storytelling a PR nulového počtu bodů. Naproti tomu u menších

agentur se setkala s velmi ochotnými osobami, jejímž cílem je potenciálního klienta zaujmout, a to skrze představení návrhů řešení na jejich konkrétní problém. Jako příklad je uvedena agentura You Story Up s plným bodovým ziskem. V průběhu hovoru mystery shopper, jako začínající podnikatel se sportovními kamerami, slyšel hned několik konkrétních návrhů, jakým způsobem by mohlo být komunikováno s cílovou skupinou zákazníků. Agentura Sabanero, se stejným bodovým hodnocením, hovořila nejdříve o svých rozsáhlých zkušenostech v oblasti PR (vytvářeli videoklip pro zpěváky Veronu nebo Mika Spirita) a poté bylo navrženo několik komunikačních kanálů, které by byli, dle názoru představitele společnosti, nejúčinnější. Bodově nadprůměrně hodnocenou je Pulary Group. Agentura Pulary Group poskytuje celou řadu PR nástrojů a s její tvorbou má mnoho zkušeností. Potenciálnímu zákazníkovi byla vyjmenována celá řada známých klientů, využívajících i rozsáhlé kontakty agentury s médii. Mezi klienty agentury jsou zmíněny například společnosti Hamé, Česká spořitelna, Kunín nebo Marlenka.



Obr. 5. 5: Bodové hodnocení kritéria Storytelling a PR

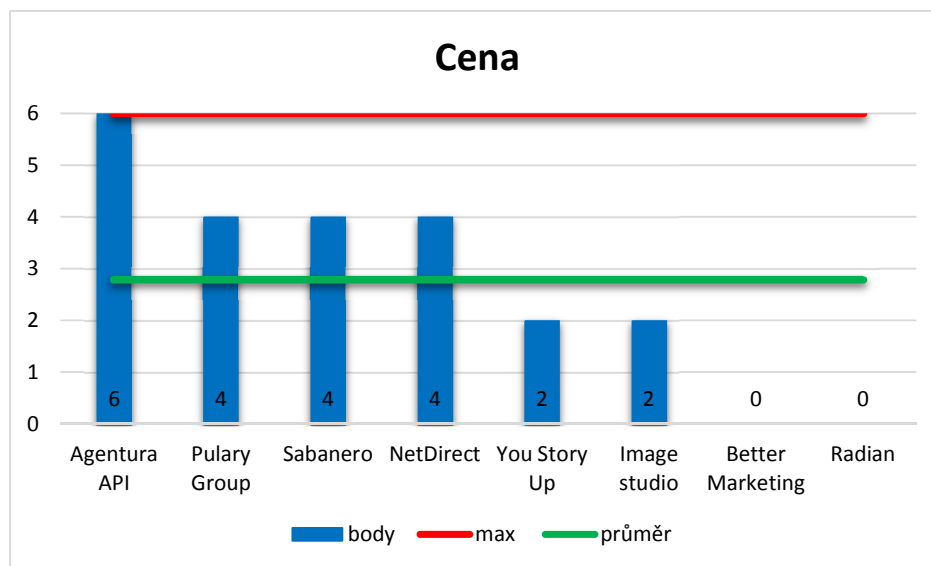
Těsně pod průměrem končí agentura API. Tato agentura ztratila body především tím, že neposkytuje nástroje PR a nesdílí návrhy pro případnou marketingovou komunikaci s cílovými zákazníky. Naopak je ale ochotna sehnat kontakty na různá média. V případě výběru právě jejich agentury. Bez nabytých bodů zůstaly společnosti Radian, Better Marketing, NetDirect a Image studio. NetDirect, Better Marketing i Image studio jsou zaměřeny na tvorbu on-line marketingu a PR nástroje nejsou součástí balíčku nabízených služeb. Agentura

Radian zúžila své aktivity jako fullservisové reklamní agentury a působí už pouze na trhu s velkoformátovými tištěnými reklamami, polepy a bannery.

5.1.2 Analýza kritéria Cena

Obrázek 5.6 znázorňuje faktor **Cena**, ukazující, jakým způsobem konkurenti agentury Korona Media jednají o ceně (2 body), jak moc důležité je pro ně znát klientův rozpočet (2 body) a zda jsou schopni se přizpůsobit klientovým požadavkům (2 body). Maximální dosažitelný počet bodů v hodnocení je 6, znázorňující nejlepší možný výsledek. U faktoru cena není posuzována výše cenové hladiny za poskytované služby, ale způsob jednání s klientem na základě jeho finančních prostředků, a zda tento faktor ovlivňuje jednání agentury s potenciálním zákazníkem. V průměru jsou agentury hodnoceny 2,8 body a jsou posuzovány ve třech kritériích.

Co se týče kritéria cena, nejvyšší bodový zisk obdrží agentura API. Ta v průběhu mystery callingu potřebovala vyzvědět přibližný finanční rozpočet potenciálního zákazníka na veškeré reklamní aktivity s tím, že zašlou ještě přibližnou kalkulaci. Kalkulace obsahovala přibližnou částku, určenou podle telefonické poptávky po službách, a která se následně upravuje podle konkrétních požadavků klienta.



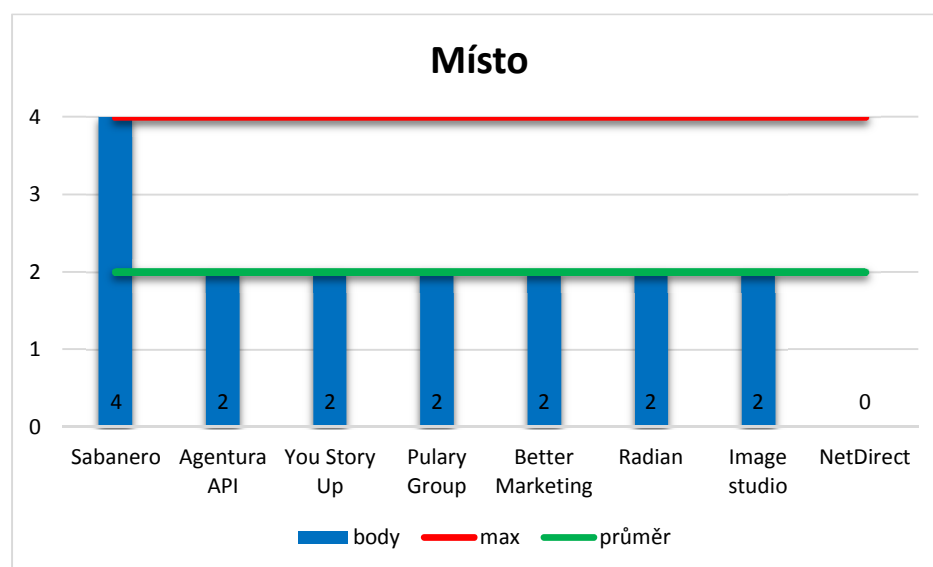
Obr. 5.6: Bodové hodnocení kritéria Cena

Jak lze sledovat na obrázku 5.6, dva body pod maximem skončí Pulary Group, Sabanero a NetDirect. Pulary Group a NetDirectu zapříčinilo ztrátu maximálního možného skóre nepřizpůsobení se rozpočtu zákazníků, což je nejspíš způsobeno pevně stanovenou cenou za

konkrétní službu, která je následně podle zákaznickových potřeb složena do jednoho balíčku služeb. Naproti tomu Sabanero nepotřebuje znát klientovy finanční možnosti a pracuje s tím, s čím zákazník do agentury přijde. Podprůměrně, dvěma body, jsou hodnoceny agentury You Story Up a Image Studio. Obě agentury vytváří přibližný rozpočet až po individuální schůzce s klientem, na základě rozsahu poptávky zákazníka a jeho finančních možnostech. Společnost Better Marketing a Radian nejsou ochotni hovořit o cenové kalkulaci bez předchozí osobní schůzky.

5.1.3 Analýza kritéria Místo

Faktor **Místo** hodnotí, zda je zákazníkovi, poptávající služby agentury skrze telefon, nabídnuta osobní forma setkání (2 body), popřípadě předložena nějaká další alternativa setkání (2 body). Účelem této otázky je zjistit, do jaké míry jsou agentury ochotny sdělovat informace, aniž by se s potenciálním zákazníkem setkaly osobně. Mystery shopper vystupoval pod svým skutečným jménem a skutečným místem bydliště, nacházející se v Krnově. Maximálně je za faktor Místo možno získat 4 body, průměrná hodnota všech agentur je 2 body. Celou situaci nastiňuje obrázek č. 5. 7.



Obr. 5.7: Bodové hodnocení kritéria Místo

Plného počtu bodů je získáno agenturou Sabanero. Kromě nabídky osobního setkání v Ostravě, je nabídnuto touto společností několik alternativ, a to buď v podobě internetové videokonference, nebo příjezdem obchodního zástupce přímo do Krnova. Z obrázku 5.7 je patrný převažující průměr hodnot u faktoru Místo. Průměrného počtu bodů v hodnocení nabývají agentury

API, You Story Up, Pulary Group, Better Marketing, Radian a Image studio. Představitelé těchto společností přichází o body z důvodu nabídnutí pouze osobního setkání v místě sídla agentur. Z čehož plyne, že se potenciální zákazník se musí přizpůsobit agentuře, což pro něj může být občas i limitující kritérium výběru agentury. Společnost Better Marketing se oproti výše zmiňovaným agenturám lišila v nabídce osobní schůzky. Potenciální klientce bylo předloženo několik termínů schůzky, ze kterých si měla následně jednu vybrat.

Nejhůře hodnocený NetDirect, s nulovým bodovým ziskem, nenabízí při prvním poptávkovém telefonátu žádný termín osobní schůzky a ani jiné alternativy setkání. Nabídka osobního setkání s obchodním zástupcem společnosti, je předkládána nejspíš až při druhém zkontaktování s klientem nebo později, při domluvě o vzájemné spolupráci.

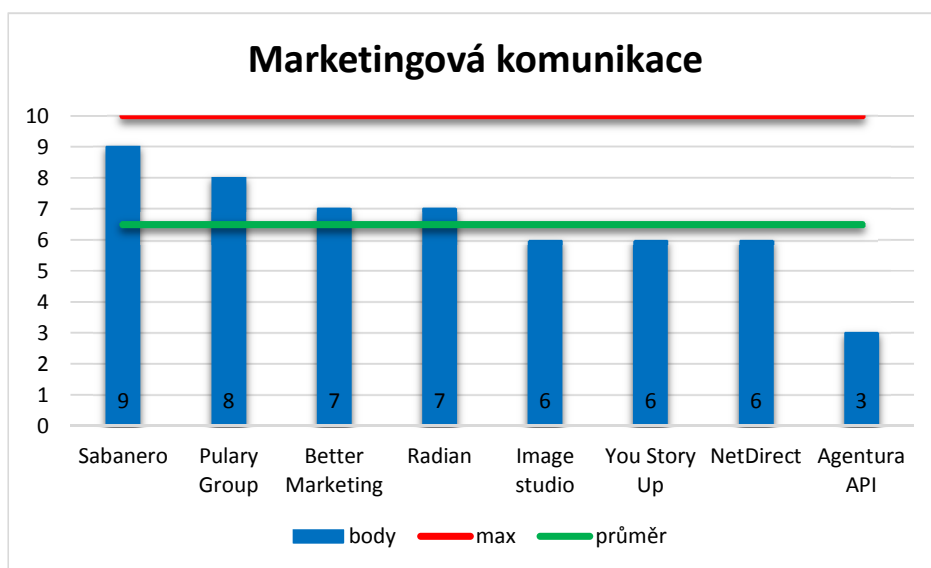
5.1.4 Analýza kritéria Marketingová komunikace

U faktoru Marketingová komunikace jsou hodnoceny celkem 3 kritéria, a to orientace na webových stránkách (4 body), shodnost informací (4 body), uváděných na webových stránkách a osobní formou a zaslání prezentace o společnosti nebo odkaz na stránku společnosti (2 body). Tato kritéria jsou vytvořena za účelem zjištění, zda jsou webové stránky pro příchozí zákazníky uživatelsky i funkčně přijatelné a zda jsou schopni charakterizovat svou společnost i výrobky skrze telefon. Agentury mohou získat za tento faktor maximálně 10 bodů, průměrně je dosaženo 6,5 bodů. Veškeré níže popsané situace jsou zobrazeny na obrázku 5.8.

Marketingová komunikace je jediný faktor, u kterého zkoumané reklamní agentury nenabývají maximální hodnoty. Jeden bod pod maximem se umístila společnost Sabanero, která ztratila bod neshodnosti informací, uvedených na webových stránkách a ústní formou. Mystery callingem je přislíbena potenciálnímu zákazníkovi Guerillová reklama, na webových stránkách však tato informace není uvedena. Nadprůměrného počtu v hodnocení dosahuje větší část výběrového souboru. Osmibodové hodnocení získala agentura Pulary Group. Body ztrácí nedostatečnou komunikací se zákazníkem skrze propagační materiály nebo odkazem na webovou stránku. Better Marketing a Radian jsou se sedmi body umístěny v pořadí na třetí příčce. Zatímco Better Marketing přichází o body díky složitější orientaci na webových stránkách a nezasláním propagačních materiálů, agentura Radian ztrácí body uživatelsky nevzhlednými webovými stránkami. Jak lze sledovat na obrázku 5.8, těsně po průměrem leží Image Studio, You Story Up a NetDirect. Agentura You Story Up je jednou ze dvou analyzovaných agentur, která získala bod

za to, že potenciálního zákazníka během hovoru odkázala na webové stránky společnosti i na soukromé stránky jednatele společnosti, kde je možno nalézt více informací.

Nejhůře hodnocenou Agentura API neobdrží více bodů kvůli nedostatečnosti základních informací na webových stránkách. V době prohlížení webových stránek jednotlivých konkurenčních agentur nebylo dohledatelné, jaké služby agentura nabízí. V současnosti jsou tyto informace již na stránkách vyvěšeny, přesto se však neshodují s tím, co bylo mystero shopperovi nabídnuto.



Obr. 5.8: Bodové hodnocení kritéria Marketingová komunikace

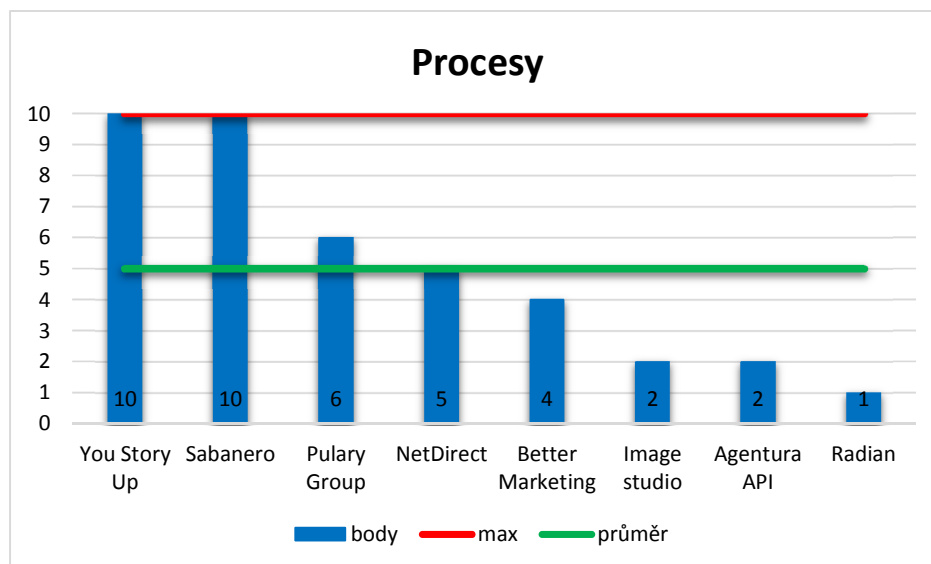
5.1.5 Analýza kritéria Procesy

Předposledním analyzovaným faktorem v rámci Mystery callingu jsou Procesy. Tento faktor zahrnuje celkem 4 kritéria, a to rychlost reakce na poptávku (2 body), zkušenosti se startupem nové firmy (2 body), dále zkušenosti reklamní a marketingové komunikace s podobným typem produktu (4 body) a možnost nahlížení a konzultování průběhu kampaně (2 body). Jak lze sledovat na obrázku 5.9, maximálně je možno získat 10 bodů, průměr činí 5 bodů.

Nejvyššího počtu bodů dosáhla společnost You Story Up a Sabanero. Jednatelé těchto společností ihned a ochotně reagují na poptávku klienta. Začátkem hovoru je společnost představena včetně nabízených služeb a ochotně odpovídají na všechny položené dotazy, týkající se zkušeností a reagují konkrétními návrhy na řešení problému. Mystery shopper upozoroval, že si tyto agentury zákazníka, projevující zájem, velmi váží. Nadprůměrného hodnocení, s šesti body,

dosahuje Pulary Group. Hlavní nedostatky jsou ve zkušenostech se startupem nové firmy a podobným typem kampaní. NetDirect neumožňuje svým klientům nahlížet a konzultovat průměr kampaně a ani nemá zkušenosti se startupem nové firmy, za což v našem hodnocení ztrácí body.

Agentura Better Marketing, Image Studio a API se vyznačují nevhodných jednání s potenciálním klientem. Do Better Marketing bylo voláno celkem třikrát, přičemž až napočtvrté došlo k samotnému mystery callingu. S agenturou Image Studio došlo ke zkontaktování, kdy byla předložena poptávka. Z jejich strany však nedošlo k žádné slovní odezvě a byla přislíbena odpověď ve formě e-mailu, protože kontaktovaná osoba neznala na otázky odpovědi. Písemná odpověď nepřišla, a tak bylo potřeba do agentury opět zavolat, kdy už bylo odpovězeno na všechny otázky.

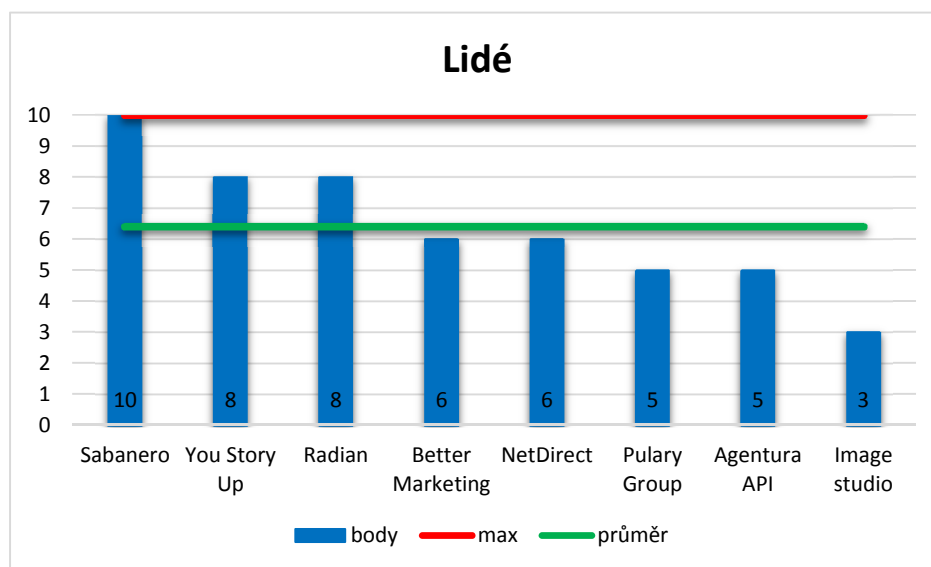


Obr. 5.9: Bodové hodnocení kritéria Procesy

Jednání s agenturou API probíhalo v podobném duchu, s tím rozdílem, že byl potenciální zákazník ihned odkázán na komunikaci skrze e-mail. Na ten však po dobu tří dnů nebylo odpovězeno, tak bylo do agentury opětovně voláno, kdy proběhl mystery calling. Kontaktovaná osoba však neuměla odpovědět na otázky týkající se rozpočtu. Odpověď, týkající se finančního plánu, přišla až po třech dnech. Nejhuře umístěna je agentura Radian s jednobodovým ziskem.

5.1.6 Analýza kritéria Lidé¹

Poslední analyzovaný faktor v rámci mystery callingu je faktor Lidé, zahrnující kritéria dovolání se kompetentní osobě (2 body), znalosti kontaktního personálu (4 body), vystupování kontaktního personálu (2 body) a případného narušení hovoru (2 body). Účelem této otázky je zjistit, zda mají agentury dostatečně vzdělaný personál a zda je klientovi plně věnována pozornost během potenciálního nákupu. Maximálně je možno získat 10 bodů, průměr hodnocení je 6,4 body. Celá situace je znázorněna na obrázku 5.10.



Obr. 5.10: Bodové hodnocení kritéria Lidé

Maximálního počtu bodů je dosaženo agenturou Sabanero, excelující ve všech nadefinovaných kritériích. Druhé a třetí místo obsadily společnosti You Story Up a Radian. Ztráta bodů ze strany You Story Up činila drobnými narušeními hovoru, protože kontaktní osoba cestovala autem a hovor probíhal skrze zařízení handsfree. Agentura Radian přišla o body z důvodu nedostatečných znalostí kontaktní osoby. Služby, které byly ze strany potenciálního zákazníka poptávány, však agentura již nenabízí, a tudíž tyto znalosti nejsou, z jejich strany, potřebné. Ve větších agenturách, jako je Better Marketing a NetDirect, jsou telefonáty přijímány telefonistkami na zákaznické lince. Což také mírně ovlivňuje to, jakým způsobem jsou zákazníci, poptávající jejich služby, detailně informováni. To je také důvod mírně podprůměrného hodnocení těchto

¹ Přestože je během Mystery callingu voláno ve většině případů obchodním zástupcům analyzovaných agentur, výsledek nemusí představovat skutečnost. Zjištěnými informacemi jsou odhaleny zejména komunikační schopnosti kontaktní osoby (štěstí na dobrého obchodníka).

agentur za kategorii Lidé. Mystery calling s Pulary Group, stejně u agentur Better Marketing a NetDirect, proběhl nejprve s asistentkou, která neznala odpovědi na pokládané otázky a byla nucena hovor následně přepojit k obchodnímu zástupci společnosti. Mystery calling nadále probíhal již podle připraveného scénáře a hodnotícího formuláře. Naproti tomu komunikace s agenturou API je značně komplikovanější, kde bylo potřeba volat několikrát, aby bylo zodpovězeno na stanovené otázky. Kontaktní osoba nejenže nedokázala odpovědět na pokládané otázky, ale chovala se k potenciálnímu zákazníkovi nepřijemným dojmem a odkázala ho na komunikaci skrze e-mail, na který nebylo několik dní odpovězeno. Obrovský nedostatek je proto také shledáván v nedostatečné spolehlivosti. Tato nespolehlivost a přístup k zákazníkovi může této agentuře do budoucna přinést nemalé potíže.

Velmi podprůměrně hodnocenou je agentura Image Studio. Špatné hodnocení je především z důvodu nedostatečných znalostí o nabízených službách a neustálého přerušování hovoru ze strany kontaktní osoby.

5.2 Celkové hodnocení výsledků Mystery callingu

Veškeré výsledky, zaznamenané v hodnotícím formuláři, jsou shrnuty v rámci této podkapitoly. Agentury mohou za všech šest faktorů získat maximálně 94 bodů, představující 100 % naplnění požadavků potenciálního klienta. Stoprocentní naplnění požadavků se nepodařilo žádné zkoumané agentuře. Obrázek 5. 11 zobrazuje sestupné uspořádání výsledků mystery callingu všech stanovených kritérií. Zároveň je u každé agentury zmíněno, na kolik procent kritéria naplnila.

Nejlepší konkurenční pozici má agentura Sabanero, vyskytující se téměř ve všech faktorech na předních místech. Na nejvyšší hodnocení ztrácí 13 bodů a procentuální naplnění požadavků je 86 %. Jediný nedostatek je zaznamenán u faktoru Guerilla marketing. Špatné hodnocení je však přičítáno nedoporučením tohoto typu komunikace pro konkrétní typ produktu, s jehož požadavkem na vytvoření marketingové a reklamní komunikace potenciální zákazník do agentury přichází. Naopak velmi silnou stránkou agentury je jednatel společnosti, vystupující během telefonátu velmi ochotně a zkušeně. Po celou dobu hovoru jsou, potenciálnímu klientovi, navrhovány konkrétní řešení a vychází vstříc veškerým našim požadavkům.

Druhou pozici obsazuje agentura You Story Up se 73 body. Procentuální naplnění požadavků tedy činí 78 %. Největší nedostatky jsou shledány u faktoru marketingová komunikace.

Ztráta bodů je přisuzována nekvalitním webovým stránkám, nesoucí malé množství informací. A nízké míře informací, týkající se ceny. Velmi silnou stránkou společnosti je nabídka služeb. Ve všech hodnocených faktorech je You Story Up umísťován v prvních pozicích. Velmi dobré hodnocení je získáno i za faktor lidé a procesy.

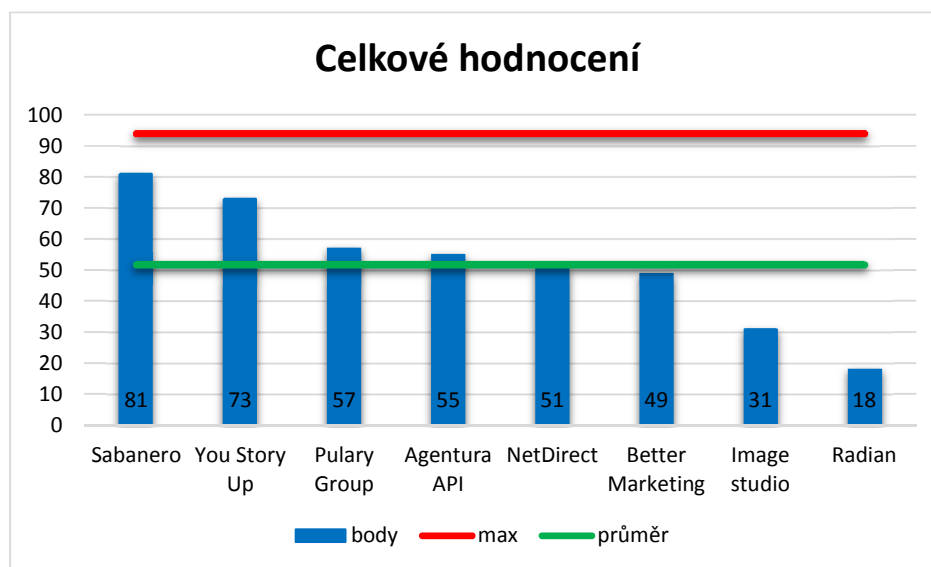
Na třetí pozici, a tedy i bodově nad průměrem, je situována společnost Pulary Group. Tato agentura ztrácí celkově 37 bodů a požadavky jsou naplněny z 61 %. Vyznačuje se především průměrným hodnocením ve všech kritériích. Agentura však excelovala u faktorů on-line nástroje, kde získává téměř plný počet bodů a marketingová komunikace, kde jsou velmi pozitivně hodnocena kritéria, týkající se webových stránek. Naopak negativně je klasifikován faktor Guerilla marketing, který není agenturou nabízen a Analýzy a výzkumy. Zde se nachází problém s komunikací, protože potenciálnímu zákazníkovi není vysvětlen, jakým způsobem obvykle výzkum probíhá a není běžně agenturou nabízen.

Poslední nadprůměrně hodnocenou je Agentura API s 55 body a mírou naplnění požadavků z 58 %. Velkým nedostatkem je vnímán způsob jednání se zákazníkem. Jak je již zmíněno výše, agentura musela být potenciálním zákazníkem několikrát upozorňována na nutnost odpovědi na položené otázky a kontaktní personál nebyl dostatečně informován a jimi nabízených službách. Další nedostatek je zpozorován u webových stránek, kde chybí některé základní informace. Naopak pozitivně je hodnoceno jednání o cenové hladině za služby a rozšířená nabídka konzultací a mentoringu.

Lehce podprůměrně jsou hodnoceny společnost NetDirect a Better Marketing. Charakterem jsou tyto agentury, oproti ostatním analyzovaným agenturám, velikostně větší. Z toho plyne, že mají větší množství zaměstnanců a obsluhují více klientů. V případě NetDirectu ztráta činí 43 bodů a požadavky jsou naplněny na 54 %. O něco hůře je na tom Better Marketing s 49 body a mírou naplnění stanovených kritérií 52 %. NetDirect exceloval zejména u faktoru Konzultace a mentoring, kde je dosaženo maximálního možného počtu bodů a u faktoru On-line nástroje. Pozitivní hodnocení je způsobeno zacílením svých aktivit právě na vytváření webových stránek a e-shopových řešení. S tím je spojena v rámci balíčku služeb i nabídka školení a konzultace. Better Marketing je svými činnostmi zaměřen především na on-line marketing, díky čemuž získal téměř plný počet bodů u faktoru On-line nástroje.

Jedno z nejhorších míst zaujímá Image Studio, vyskytující se téměř ve všech faktorech v zadních pozicích. Na nejvyšší hodnocení ztrácí 63 bodů a procentuální naplnění požadavků je 33 %. Jediný faktor, díky kterému získalo téměř plný počet bodů, je On-line nástroje. Z toho lze usoudit, že agentura je zaměřena spíše na tvorbu webových stránek, e-shopů a dalších nástrojů on-line marketingu.

Nejhoršího hodnocení nabývá reklamní studio Radian s 22 body. Procentuálně tak naplnilo stanovená kritéria z 23 %. Studio Radian se zabývá už jen tvorbou a tiskem velkoformátových reklam a polepů, tudíž není schopno vyplnit požadavky, které jsou potenciálním zákazníkem poptávány.



Obr. 5.11: Celkové bodové hodnocení

5.3 Benchmarkingové srovnání s agenturou Korona Media

Tato podkapitola slouží k porovnání nejlépe hodnocené agentury Sabanero s výsledky společnosti Korona Media. Reklamní agentura Korona Media je porovnávána s konkurenční agenturou na základě kritérií, stanovených v hodnotícím formuláři (viz příloha č.3). Informace pro benchmarking Korony jsou získány stejným způsobem, jako u konkurenčních agentur, tedy neplánovaným Mystery callingem do agentury. V rámci hovoru jedná potenciální zákazník s nic netušícím obchodním zástupcem, dotazuje se na otázky, obsažené v hodnotícím formuláři a veškeré reakce zaznamenává, aby bylo dosaženo srovnatelných výsledků. Pro jednoduchost srovnání je využito grafu, kde jsou zobrazeny bodové zisky Korony a bodové zisky agentury Sabanero za jednotlivé faktory.

5.3.1 Srovnání nabídky služeb

Reklamní agentura Korona Media, stejně jako nejlepší konkurent Sabanero, dosahuje nejvyššího počtu bodů téměř ve všech faktorech, týkajících se nabídky služeb. Celá situace je znázorněna na obrázku 5.12.

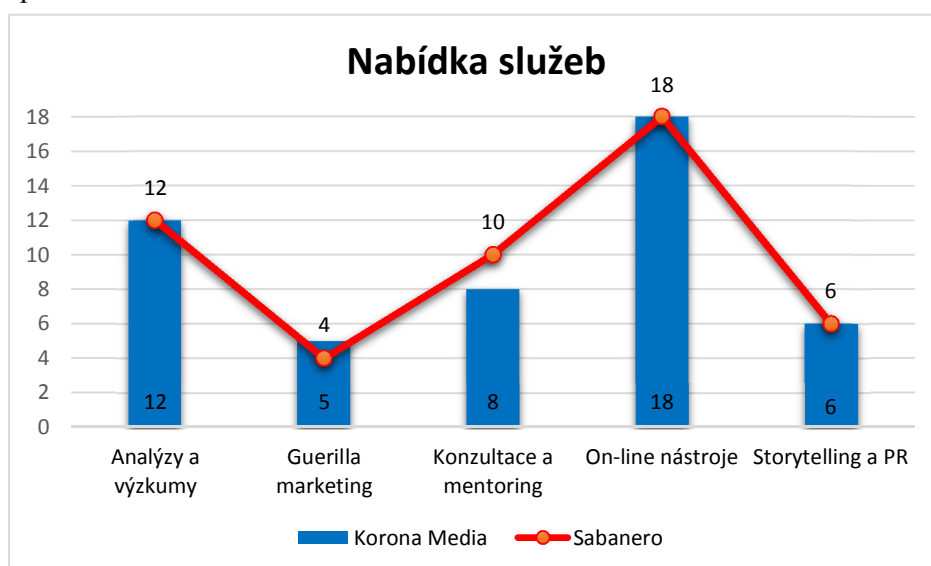
Co se týče faktoru **Analýzy a výzkumy**, Korona Media dosahuje, stejně jako Sabanero, maximálního počtu bodů. Společnost Korona Media při přednesení problému ihned reaguje a nabízí všechny možné alternativy výzkumu, které jsou dopodrobna vysvětlovány. Během hovoru je také nabídnuta možnost pravidelných konzultací a sledování průběhu celého výzkumu. Sabanero volí odlišný způsob zaujetí potenciálního klienta, a to formou zaslané prezentace na e-mailovou adresu mystery shoppera. Tato prezentace se s potenciálním zákazníkem postupně prochází, a to včetně eventuálních návrhů na konkrétní požadavky klienta. Dle názoru autorky práce, je tato forma prezentace zajímavý nápad, protože si při něm klient dokáže poskytovanou službu lépe představit a také si agentura déle udrží pozornost zákazníka. Vzhledem k minimálním rozdílům mezi těmito dvěma agenturami, ale i s ohledem na ostatní analyzované agentury, **je doporučeno** poskytování, respektive prezentování, Analýz a výzkumů nějakým způsobem **odlišit od konkurenční nabídky**.

Faktor **Guerilla Marketing** je dosti specifickým druhem marketingové komunikace, který nelze aplikovat pro všechny typy produktů nebo služeb. Maximálně je možno získat v rámci tohoto faktoru 8 bodů, Korona dosáhla na pět bodů a bodový zisk Sabanero činí 4 body. Agentura Korona ztrácí bod z důvodu nenabídnutí této služby potenciálnímu klientovi. V ostatních kritériích se projevuje již velmi zkušeně. Je popsán, jakým způsobem Guerilla marketing obvykle probíhá, pro jaký produkt nebo služby je vhodný a navrhnutá základní myšlenka pro vytvoření tohoto typu kampaně pro konkrétní produkt mystery shoppera. Sabanero je v poskytování o něco hůře z důvodu všeobecnosti sdělených informací a nutností zeptat se na poskytování tohoto typu služby. Tudíž **je doporučeno** více se **specializovat** na tento typ služby, neboť budou v tomto směru mezi nabídkou služeb reklamních agentur jedineční a odlišní.

Konzultace a mentoring je nástroj, kterým lze nezkušeným klientům předat dovednosti a zkušenosti z určité oblasti. Konkurenční agenturou Sabanero je dosahováno 10 bodů z maximálně možných desíti a agentura Korona získává 8 bodů. Agenturou Korona je Konzultace a mentoring zákazníkům běžně nabízen. Vysvětlení konzultace však není tak podrobně vylíčena jako

o konkurenčních agentur Sabanero. Tento typ služby, je, nejen agenturou Sabanero, ale i ostatními analyzovanými agenturami, ve velké míře poskytován. Tudíž by bylo vhodné službu Konzultace a mentoring **odlišit od konkurenční nabídky**, aby byla pro potenciálního zákazníka více zajímavá.

Do faktoru **On-line nástroje** jsou zahrnuty prvky on-line marketingu, jako je vytváření webů, e-shopů, PPC reklam, SEO optimalizace webu a mnoho dalších nástrojů. Prostřednictvím analýzy je zjištěno, že jsou tyto nástroje běžně reklamními agenturami nabízeny. Agentura Sabanero, stejně jako Korona Media, dosahují plného počtu bodů. Co se týče informačního přínosu, obě agentury poskytují potenciálnímu zákazníkovi podobné informace a typy zkušeností. V případě Korona Media, **je doporučeno odlišit se od konkurenční nabídky** a nepříliš se specializovat na tuto oblast.



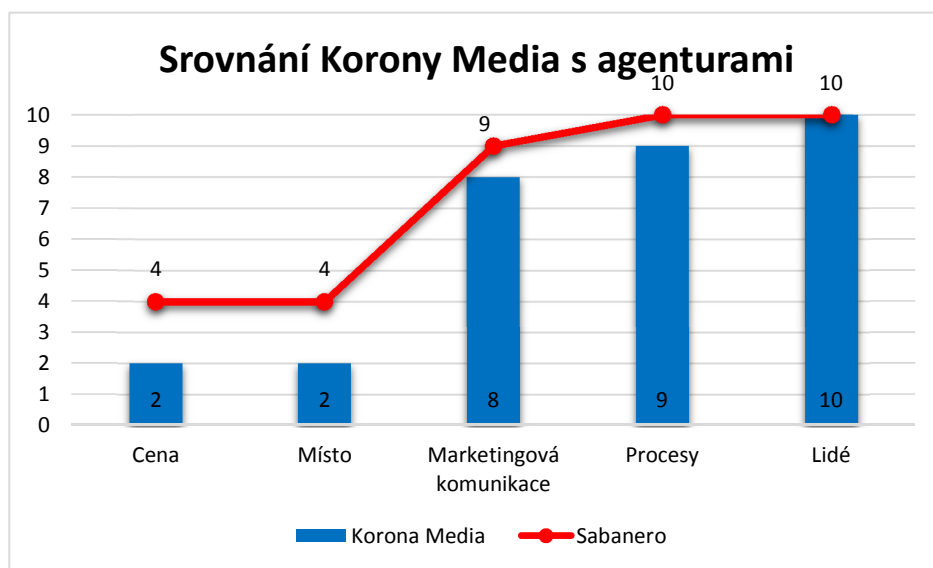
Obr. 5.12: Srovnání bodového hodnocení nabízených služeb

Faktor **Storytelling a PR** je také dosti specifickým druhem marketingové komunikace, vyžadující vysokou kreativitu a zkušenosti personálu. Agenturou Korona Media je dosahováno maximálního počtu bodů, stejně jako společností Sabanero. Ze strany Korony jsou potenciálnímu zákazníkovi předkládány zajímavé návrhy téměř hned po vyslovení požadavků na konkrétní typ služby, lze sledovat, že v tomto ohledu mají řadu zkušeností. Sabanero v průběhu jednání s klientem taktéž předkládá návrhy, ale také odkazuje na konkrétní zkušenosti se zákazníky, mezi kterými je i řada známých osobností. Jak je zmíněno o něco výše, celé jednání probíhá s názornými ukázkami, zaslanými formou prezentace na e-mailovou adresu. Dle názoru autorky, tato forma jednání velmi dobře alternuje osobní setkání. Tudíž, s ohledem na minimální rozdíly v hodnocení

těchto dvou agentur, ale vzhledem k výrazným rozdílům ostatních analyzovaných agentur, **je doporučeno** poskytování služby Storytelling a PR **odlišit od konkurenční nabídky Sabanero**.

5.3.2 Celkové srovnání kritérií

Podkapitola celkové srovnání kritérií slouží k posouzení, zda agentura Korona Media vyniká i v jiných oblastech, než je nabídka služeb. Na obrázku 5.13 jsou graficky zobrazena jednotlivá kritéria.



Obr. 5.13: Srovnání bodového hodnocení Korony Media s konkurenční agenturou

U faktoru **Cena**, kde je možno dosáhnout maximálně šesti bodů, je Korona Media ohodnocena číslem 2 a agentura Sabanero čtyřmi body. Korona se vyznačuje nedostatky v oblasti jednání o ceně za poskytované služby. Během hovoru je potenciální zákazník ubezpečen o přizpůsobení se jeho finančním možnostem, ale přibližná cena za jednotlivé služby sdělována není. Naproti tomu Sabanero, kromě možnosti přizpůsobení se klientovu rozpočtu, sděluje i přibližnou cenu za jednotlivé služby. Což lze vnímat jako určitou výhodu, neboť nezkušený zákazník si dokáže obtížně představit, jaký finanční obnos je potřeba pro veškeré marketingové a reklamní aktivity připravit. Z toho plyne, že agentura Korona Media **vykazuje** u tohoto faktoru určité **nedostatky**.

Co se týče faktoru **Místo**, agentura Korona získává dva body a společnost Sabanero dosahuje čtyř bodů z maximálně čtyř možných. Ztráta bodů společnosti Korona Media je přičítána nízkou mírou přizpůsobení se zákazníkovi, týkající se alternativ setkání. Mimo osobního setkání

v sídle agentury, není potenciálnímu zákazníkovi nabízena jiná možnost schůzky. Sabanero nabízí potenciálnímu zákazníkovi nejen možnost osobního setkání v sídle agentury, ale i další eventualitu osobního u potenciálního klienta a možnost konferenčního hovoru. Za další pozitivum je vnímán průběh mystery callingu, věrně doplující osobní formu setkání. Proto i u tohoto fakturu agentura Korona Media **vykazuje menší nedostatky** a je doporučeno nabízet i jiné možnosti setkání, než jen v sídle agentury.

Marketingová komunikace, kde je možno získat maximálně 10 bodů, činí bodový zisk agentury Korona Media 8 bodů a společností Sabanero 9 bodů. Agentura Korona získává velmi dobré hodnocení za přehledné a informačně pravdivě vytvořené webové stránky. Společnost však, oproti konkurenčním agenturám, **nabývá nedostatků** v oblasti zasílání propagačního materiálu v průběhu nebo následně po jednání s potenciálním zákazníkem. Za velké negativum je, autorkou práce, vnímána strohost uváděných informací na webových stránkách. Naproti tomu agentura Sabanero ve všech zmíněných kritériích, týkajících se marketingové komunikace vyniká. Jeden bod je však stržen na neshodnost uváděné a poskytované služby, konkrétně za služby Guerilla marketing. Je doporučeno, agentuře Korona, rozšířit webové stránky a vytvořit určitou prezentaci, poskytující klientům větší množství informací.

U faktoru **Procesy**, kde je možno dosáhnout maximálně desíti bodů, Korona Media získává hodnocení s číslem 9 a Sabanero deset bodů. Ztráta jednoho bodu společnosti Korona Media, je způsobena horší komunikací, týkající se předávání svých zkušeností směrem k potenciálnímu zákazníkovi. To lze však vysvětlit chráněním svého know how nebo nepřítel velkou připraveností na klienta, poptávající služby skrze telefon. Sabanero je, co se týče vyjednávání se zákazníkem přes telefon, připravenější. V ostatních kritériích jsou tyto dvě agentury shodné. Faktor Procesy tak agenturou Korona Media **nabývá menších nedostatků**, ale je doporučeno pokračovat v tom, jakým způsobem fungují a jednají s klienty, ovšem s obohacením o jejich nabyté zkušenosti během své několikaleté praxe.

U faktoru **Lidé**, kde je možno získat maximálně 10 bodů, činí shodný bodový zisk obou agentur nejvyšších 10 bodů. Jelikož reklamní agentura Korona Media dosahuje v hodnocení nejvyššího počtu bodů, je **doporučeno** tuto silnou stránku **využívat**. Během hovoru je s potenciálním klientem jednáno s pokorou, klient je vyslechnut a veškeré reakce a doporučení jsou navrhovány během schůzky, ať už telefonické nebo osobní. Další silnou stránkou jsou odborné

znalosti obchodního zástupce, na kterého je směřována část telefonátů, týkající se poptávky po jimi nabízených službách. Sabanero ovšem u faktoru lidé taktéž nezaostává. Obchodní zástupce se projevuje v průběhu hovoru zkušeně, příjemně a velmi ochotně.

6 Návrhy a doporučení

Šestá kapitola je věnována návrhům a doporučením sloužící ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Korona Media na trhu reklamních agentur v Ostravě a jejím blízkém okolí. Podkladem ke zpracování této kapitoly je analýza prostřednictvím metody mystery calling, detailněji rozpracována v kapitole 5 a Porterova konkurenční strategie, podrobněji popsána v kapitole 3.3. Ke stanovení konkurenční strategie je potřeba znát i silné a slabé stránky společnosti Korona Media, získané mystery callingem. Tyto informace jsou zobrazeny a podrobně popsány v podkapitole 5.3.

V souladu se všemi těmito zjištěnými údaji, **je navrhována** Porterova konkurenční **strategie diferenciac**e. Strategie diferenciac je dle názoru autorky diplomové práce nejvhodnější z důvodu odvětví, ve kterém agentura působí. Na trhu reklamních agentur je nabídka služeb více méně stejná, tudíž není od věci se odlišit i v jiných faktorech. Strategie diferenciac vychází ze snahy společnosti odlišit se od konkurence, a to odlišením se, v našem případě, nabídkou služeb a odlišným přístupem k zákazníkům.

Kapitola Návrhy a doporučení je rozdělena do šesti kategorií, stejně jako hodnotící formulář a analýza konkurence. Konkrétní návrhy a doporučení jsou vytvořeny tak, aby se staly pozitivním přínosem pro nového majitele agentury Korona Media.

6.1 Doporučení k faktoru Produkt

Návrhy a doporučení, týkající se faktoru **Produkt**, jsou rozděleny do pěti dílčích částí. Již v analýze konkurence, v kapitole 5, je zmíněno, na jakou službu je doporučeno se ve větší míře specializovat a naopak, jaké služby je potřeba diferencovat vzhledem k rozšířenosti služby v konkurenční nabídce. Veškerá doporučení jsou navrhována vzhledem ke zvolené strategii diferenciac.

6.1.1 Doporučení k faktoru Analýzy a výzkumy

Reklamní agenturou Korona Media je u kritéria **Analýzy a výzkumy** dosahováno maximálního možného počtu bodů, největší konkurent Sabanero získává taktéž plný počet bodů. Nízké bodové hodnocení u dalších konkurenčních agentur je způsobeno jednak nenabízením tohoto typu služby a také velmi nízkou mírou sdělených informací potenciálnímu zákazníkovi.

Proto **je navrhováno**, v souvislosti se strategií diferenciacie, ať je zákazníkovi tato poskytovaná služba agenturou iniciativně nabídnuta, a to včetně konkrétního navrhovaného řešení problému a krátkého vysvětlení průběhu analýzy nebo výzkumu. **Detailní vysvětlení** napomáhá vysvětlit klientovi, že analýza a výzkumy jsou vytvářeny za účelem zlepšení jeho pozice. Jako pomůcka, napomáhající osvětlit důvod využití této služby, **je navrhována poutavě napsaná případová studie nebo krátké virální video**. Případová studie v krátkosti představí klienta agentury včetně představení jeho problému, číselných údajů před a po využití této služby a také zkušenosti klienta s agenturou. Druhé navrhované, virální video, podobně jako u případové studie, by mělo vtipnou formou představit společnost i s jejími poskytovanými službami. V současnosti jsou virální videa často využívána jako nástroj marketingové komunikace, a právě dobře udělané virální video může docílit rychlého šíření a snadného udržení pozornosti klienta. Při případné poptávce je doporučeno posílat tuto formu marketingové komunikace prostřednictvím e-mailové adresy či prezentovat osobně při jednání.

6.1.2 Doporučení k faktoru Guerilla marketing

Faktor **Guerilla marketing** představuje, z hlediska analyzovaných výsledků, jednu z nejméně poskytované služby v nabídce reklamních agentur. Konkurenční Sabanero dosahuje pouhých čtyř bodů z maximálně možných osmi bodů. Proto **je doporučeno** agentuře Korona Media, v rámci strategie diferenciacie, **této mezery využít**.

Guerillové kampaně však vyžadují vysoký podíl kreativity, protože se často nejedná pouze o jednorázový nápad, ale je potřeba kampaň dále udržovat, rozvíjet a vylepšovat. Ze všech výše zmíněných důvodů **je navrhováno, využít slabosti konkurentů** a pokračovat v poskytování tohoto nástroje. Právě **nabízení této služby může agenturu odlišit** od ostatních konkurentů a může být jedním důvodů, proč si agenturu potenciální klient v budoucnu vybere. Důležitá je také aktivní komunikace s klientem o jeho představě a požadavcích na kampaň. Také je navrhováno umístění recenzí spokojených klientů na webových stránkách agentury včetně příběhu, jak kampaň vznikala i s fotografickou dokumentací.

Guerilla marketing je relativně nový druh marketingové komunikace, který se do České republiky teprve dostává a postupně se dostává po podvědomí klientů. Proto **je potřeba klientům osvětlit, co je cílem guerillové komunikace a v čem tkví její přednosti**.

6.1.3 Doporučení k faktoru Konzultace a mentoring

Analýzou faktoru **Konzultace a mentoring** jsme došli závěru, že osm z deseti agentur tento druh služby nejen poskytuje, ale dokonce je všemi těmito agenturami velmi obstojně nabízena. Agentura Korona Media nabývá osmi bodů, zatímco konkurenční Sabanero získává maximální počet bodů, tedy 10.

Korona za svým největším konkurentem zaostává v množství sdělených informací potenciálnímu klientovi. Tím jsou myšleny především zkušenosti se zaškolováním klientům a přiblížení průběhu konzultace nebo mentoringu. Většina analyzovaných agentur nabízí více méně stejný typ služby. Z čehož lze usoudit, že potenciální klient nedokáže odlišit tuto službu od konkurenční nabídky. Proto ***je navrhováno*** pokračovat v poskytování konzultací a mentoringů svým klientům, popřípadě se v určitých aspektech vylepšit, ale ***odlišit se v jiném aspektu***. ***Konzultace a mentoringy mohou být*** agenturou Korona ***poskytovány v rámci určitého balíčku služeb***, spojující největší slabiny společnosti a vytvořící z nich konkurenceschopnou nabídku. Konkrétní balíčky jsou podrobněji popsány u faktoru Cena.

Také ***je doporučeno sdělovat potenciálnímu klientovi, zda konzultace probíhají v sídle firmy klienta nebo agentury, přibližná délka trvání, frekvence konzultací a popřípadě, kdo vede konzultace***. Tímto krokem dojde ze strany potenciálního klienta ke zhmotnění představy o průběhu konzultace a eventuálně k možnému odlišení se od konkurence.

6.1.4 Doporučení k faktoru On-line nástroje

Faktor **On-line nástroje** je velmi široký pojem, zahrnující tvorbu webových stránek, e-shopových řešení a další nástroje on-line marketingu. Prostřednictvím analýzy je zjištěno, že poskytování všech výše zmiňovaných prostředků, je všemi zkoumanými agenturami, v rámci základní nabídky služeb, běžně nabízeno. Agentura Korona Media nabývá, stejně jako Sabanero, nejvyššího skóre.

Na tomto trhu existuje mnoho poskytovatelů On-line nástrojů, kteří se zároveň specializují pouze na tento typ služby a jsou v nich velmi dobří. Proto je doporučeno setrvat ve vytváření on-line nástrojů, ale s nižší mírou specializace. V rámci strategie diferenciací ***je navrhováno***, jak je zmíněno výše, ***vytvořit balíčky služeb, které klientovi poskytnou kombinaci více služeb najednou***. V rámci čehož ***dojde k odlišení se od konkurenční nabídky***. Klient si bude moci v rámci balíčku

nadefinovat, jaký z on-line nástrojů chce vytvořit a k tomu mu bude v rámci balíčků poskytnuta konzultace na téma, týkající se nástrojů on-line marketingu. Dále je doporučena úprava webových stránek Korona Media o recenze klientů v podobě příběhu nebo případové studie včetně konkrétních obrázků a komentářů klientů. Recenze, podaná formou příběhu, by mohla sloužit potenciálním zákazníkům jako zdroj inspirace a zkušeností. Pro stávající zákazníky Korona Media, je navrhováno rozesílání pravidelného newsletteru, přibližně jednou za měsíc, týkající se novinek ze světa on-line nástrojů. Tímto krokem by docházelo k navázání vztahu s těmito klienty a také k upozornění na možnost opětovného využití poskytovaných služeb.

6.1.5 Doporučení k faktoru Storytelling a PR

U faktoru **Storytelling a PR** je reklamními agenturami Korona Media i Sabanero dosahováno maximálního možného počtu bodů. Tyto agentury jsou charakteristické velkou snahou o zaujetí klienta. Ostatní analyzované agentury však nabývají malého počtu bodů z důvodu neposkytování tohoto typu služby a také skrovnou mírou sdělených informací potenciálnímu klientovi. To lze odůvodnit ochranou svého know how před konkurencí. Je však obtížné posoudit, do jaké míry si agentury chrání své nápady a naopak, zda jsou natolik kreativní a jsou schopni chrlit již během jednání velké množství návrhů na marketingovou a reklamní komunikaci.

Nástroje Storytelling a PR jsou, podobně jako guerilla marketing, náročné na kreativní myšlení personálu agentury. Proto *je* agentuře Korona Media, *v souladu se strategií diferenciac*e, *navrhováno specializovat se na tento druh služby*. Je doporučeno potenciálním zákazníkům nadále poskytovat během jednání návrhy pro konkrétní poptávané služby včetně podílením se o zkušenosti, doporučení a rady pro klienty. Rada nebo doporučení, udělená zkušeným pracovníkem, může být zákazníkem vnímána za velký přínos. Obzvláště v situaci, kdy klient nemá v tomto ohledu žádné zkušenosti. Dále *je navrhována lepší prezentace* služby Storytelling a PR *formou recenzí na webových stránkách a virálního videa* na téma, jak vzniká zajímavý nápad.

V souvislosti s agenturou Sabanero, ale s ohledem na strategii diferenciac, doporučuji využít jejich zajímavého nápadu na prezentaci jejich společnosti. Prezentace společnost Korona Media by měla být vytvořena formou krátkého, vtipného a zajímavého videa, zobrazující veškeré aktivity agentury Korona Media i se zkušenostmi klientů a obrazovou ukázkou vytvořených kampaní. Tato forma prezentace by mohla být při poptávce klientovi poté zaslána na e-mailovou adresu a případně ústně převyprávěna.

6.2 Doporučení k faktoru *Cena*

Vyjádření ceny u služeb, které jsou tvořeny na základě individuálních potřeb klientů, je mírně složitě. V rámci faktoru **Cena** získává společnost Korona Media 2 body, Sabanero 4 body z maximálních 6. Všeobecně špatné hodnocení téměř všech analyzovaných agentur způsobuje především nesdělování informací, týkající se přibližné cenové kalkulace za poskytované služby.

Vzhledem k tomu, že agentura Korona Media má stanovenou určitou základní cenu za jednotlivou službu, není složité tyto informace poskytnout i svým zákazníkům. Jelikož má v tomto ohledu řadu nedostatků, doporučujeme, s ohledem na strategii diferenciaci, tyto nedostatky odstranit. *Je navrhováno, v rámci odlišení se, aby byly vytvořeny balíčky služeb*, vzájemně související, které poskytnou zákazníkovi důvod, proč zvolit mezi rozsáhlou nabídkou právě agenturu Korona. Příkladem je uveden *balíček na vytvoření webových stránek včetně SEO optimalizace, PPC reklamy a umístěním na sociálních sítích a k tomu odpovídající tři hodinová školení* na téma Proč je v současnosti větší nutnost mít reklamu ve vyhledávačích, než na billboardu. Dalším příkladem *balíčku je uvedeno vytvoření analýzy a výzkumu a k tomu odpovídající tři hodinová školení* na téma Proč potřebuji znát své zákazníky, aneb Google analytics o všem o našich zákaznících. Je navrhováno 3-5 balíčků pevně nadefinovat a k tomu přiložit eventualitu přidání si k balíčku jakoukoliv další služby, ale s navýšením ceny. Takovéto balíčky mohou být pro lepší představu prezentovány zákazníkům nejlépe na webových stránkách nebo posílány klientům až na základě poptávky po daném druhu služby.

Tímto krokem dojde jednak k zhmotnění představy o ceně, ale také k odlišení se od produktové nabídky konkurentů.

6.3 Doporučení k faktoru *Místo*

Reklamní agenturou Korona Media je u faktoru **Místo** dosahováno pouhých dvou bodů, zatímco agenturou Sabanero maximálních čtyř bodů. Společnost Korona Media, podobně jako její konkurenti, dosahující 2 bodů, ztrácí na agenturu Sabanero z důvodu neposkytnutí jiné alternativy setkání, než jen v místě sídla agentury. Což může, dle názoru autorky této práce, potenciální klienty v určitém ohledu limitovat, neboť nemají kupříkladu dostatek času nebo prostředků dojet do vzdálené Ostravy, nebo jednoduše zvolí jinou agenturu, která se přizpůsobí jejich požadavkům.

Proto *je doporučeno, s ohledem na strategii diferenciaci*, poskytování i jiných alternativ osobního i neosobního setkání. Navrhujeme, *aby byla klientům předkládána možnost osobní schůzky přímo v zákaznickově bydlišti či firmě nebo formou konferenčního hovoru prostřednictvím služby internetového VoIP volání*. Další možnosti setkání se mohou odvíjet již od potřeb a možností potenciálního klienta.

6.4 Doporučení k faktoru Marketingová komunikace

Faktor **Marketingová komunikace** představuje pro Koronu, z hlediska poskytovaných služeb, jeden z hůře hodnocených faktorů, než dosahuje agentura Sabanero. Čtyři z osmi agentur výběrového souboru se prezentuje v rámci marketingové komunikace velmi podprůměrným hodnocením. Nedostatky Korony jsou shledávány především v obsáhlosti webových stránek a nezasílání propagačního materiálu v průběhu nebo následně po jednání s potenciálním zákazníkem. Což lze napravit a následně, v rámci diferenciaci, využít ve prospěch společnosti.

Proto *je navrhováno*, jak je zmíněno výše u faktoru Produkt, *rozšířit množství informací na webových stránkách o recenze a zkušenosti klientů*. Recenze by měly být podávány formou zajímavých příběhů a z případových studií by mělo vyplývat, jakým způsobem agentura pomohla klientům při řešení jejich problémů. Recenze i případová studie by měly být doplněny fotografickou dokumentací zhotovených služeb a některých číselných údajů. Dále *je doporučováno vytvořit rozsáhlejší prezentaci, formou virálního videa*, v níž je společnost prezentována jako celek, i s jednotlivými členy týmu a jejich konkrétní specializací, nabídkou služeb a recenzemi skutečných klientů. Tato forma prezentace může být zasílána již během telefonického jednání s potenciálním zákazníkem, anebo postupně převyprávěna zaměstnancem agentury. Základní pointa videa také může sloužit jako podpůrná pomůcka pro méně zkušené zaměstnance, jímž bude v rámci telefonické poptávky voláno.

Prostřednictvím této formy marketingové komunikace nemusí poté docházet k odchodu zákazníků ke konkurenci z důvodu špatné zkušenosti s prezentací informací o agentuře nebo jejich nabízených službách.

6.5 Doporučení k faktoru Procesy

U faktoru **Procesy** je reklamní agenturou Korona Media dosahováno devíti bodů, zatímco konkurenčním Sabanerem maxima, tedy desíti bodů. Ostatní analyzované agentury nabývají

nízkého bodového zisku z důvodu špatné reakce na poptávku potenciálního zákazníka a nevyslovením zkušeností se vstupem produktu na trh. Agentury se celkově vyznačují velmi nízkou mírou sdělených informací potenciálnímu klientovi, což je pravděpodobně způsobeno ochranou svého know how před nekalými praktikami konkurentů.

Co se týče návrhů a doporučení k faktoru Procesy, agentura Korona Media nabývá nedostatků oproti největšímu konkurentovi Sabanero, ale v porovnání s dalšími analyzovanými agenturami si stojí téměř na nejlepší pozici. Společnost Korona Media je v porovnání s agenturou Sabanero hůře připravenější na klienta, poptávající služby skrze telefon. ***Je proto doporučeno, v souvislosti se strategií diferenciací, nadále pokračovat v předkládání návrhů a řešení při konkrétní poptávce zákazníka, ale již s připravenými podklady v podobě virálního videa o společnosti a nabízených službách a rozšířenými webovými stránkami o větší množství informací.*** Takto vytvořená prezentace pomůže zákazníkovi lépe si představit poskytovanou nabídku služeb a nezodpovězené odpovědi případně nalezne v tomto propagačním materiálu nebo na webových stránkách.

6.6 Doporučení k faktoru Lidé

Faktor **Lidé**, představuje u společností, poskytující služby, velmi důležitou roli. Úkolem zaměstnanců je zhmotnit klientům představu poskytovaných služeb. Co se týče bodů, Korona Media, stejně jako Sabanero, dosahují maxima, tedy deseti bodů. Uspokojivé jednání s potenciálním zákazníkem, probíhá pouze s těmito dvěma agenturami a agenturou You Story Up z celkového počtu devíti agentur. Jednání se společností Korona Media i Sabanerem plyne naprosto přirozeně a s pokorou. Klient je vyslechnut a veškeré reakce a doporučení jsou navrhovány již během první poptávky. Silnou stránkou obchodních zástupců tří výše zmíněných agentur, jsou jejich odborné znalosti.

Přestože jsou obchodní zástupci agentury Sabanero, Korona Media i Sabanero hodnoceni maximálně možným počtem bodů, každý z nich se v určitém směru zhostil předložené poptávky odlišně. Proto ***je navrhováno, v souvislosti se strategií diferenciací, ať jsou veškerá jednání, týkající se poptávky na služby agentury Korona Media, vedena stejným obchodním zástupcem, s kterým bylo hovořeno v rámci mystery shoppingu.*** Dalším doporučením je ***proškolení personálu za účelem nabytí většího množství vědomostí, které mohou následně předávat svým zákazníkům.***

7 Závěr

Ústředním tématem diplomové práce je Návrh konkurenční strategie pro reklamní agenturu Korona Media. Než se stanoví cíl diplomové práce, předchází tomu několik kroků. První krok představuje nalezení konkurenčních reklamních agentur v Ostravě a okolí, a to prostřednictvím databáze Albertina a internetového vyhledávače Google. Druhý krok je složen ze získávání informací o poskytovaných službách konkurentů skrze jejich webové stránky. Třetí krok představuje stanovení cíle celé práce.

Hlavním cílem je tedy analyzovat informace o nabídce služeb konkurentů, nabyté mystery callingem, a na základě provedené analýzy stanovit, v návrzích a doporučení, odpovídající konkurenční strategii. Tato aplikovaná strategie by měla společnosti Korona Media zvýšit konkurenceschopnost na trhu reklamních agentur v Ostravě a okolí.

První kapitola této práce je věnována charakteristice prostředí, obklopující agenturu Korona Media. V této kapitole je zmíněno marketingové makroprostředí, mikroprostředí včetně SWOT analýzy a mezoprostředí, obsahující Porterův model pěti konkurenčních sil. Druhá kapitola se zaměřuje na teoretická východiska konkurenční strategie, kde jsou podrobně rozepsány druhy konkurenčních strategií a metoda mystery shopping. Tato kvalitativní metoda slouží jako stěžejní bod k získání požadovaných dat pro následnou analýzu dat konkurence.

Výzkum je proveden na osmi reklamních agenturách, které jsou vybrány vedením společnosti Korona Media. Dvě agentury je potřeba z výzkumu vyřadit z důvodu nulové reakce na poptávku potenciálního zákazníka. Předmětem výzkumu jsou kritéria, týkající se produktu, ceny, místa, marketingové komunikace, procesů a lidí.

Nabyté skutečnosti, získané provedeným výzkumem, jsou podrobeny následné analýze. Ta slouží jako podklad pro návrhy a doporučení, směřující k stanovení nejvhodnější konkurenční strategie. Veškerá hodnotící kritéria jsou vypsána v hodnotícím formuláři a scénáři.

Nejlepšího hodnocení dosahuje reklamní agentura Sabanero, které splňuje požadavky na kritéria z 86 %. Druhá nejlépe hodnocená konkurenční agentura, You Story Up, naplňuje kritéria ze 78 %. Společnost Korona Media se mezi konkurenty, v naplnění kritérií, umísťuje v předních pozicích. Konkrétně tedy ze 79 %. Její velmi silnou stránkou je nabídka poskytovaných služeb

a především nový majitel společnosti a obchodní zástupce, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky a svým chováním a jednáním ovlivňují jejich následné rozhodnutí.

Celý marketingový výzkum je důležitým podkladem pro nasměrování agentury Korona Media k jejímu cíli, a sice k lepší konkurenceschopnosti. Z výzkumu vyplynulo, vzhledem k narůstající konkurenci, že nejvhodnější konkurenční strategií na trhu reklamních agentur, je strategie diferenciací. Většina agentur na trhu poskytuje podobné typy služeb a právě odlišením se v jiných kritériích, může pomoci k získání nebo zaujetí většího množství klientů.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

1. ANTHONY, Henry. *Understanding strategic management*. 2. publication. Oxford: Oxford university press, 2011. 441 s. ISBN 978-0-19-958161-0.
2. AUTRY, CH. W., T. J. GOLDSBY, J. E. BELL and A. V. Hill. *Managing the Global Supply chain (collection)*. New Jersey: FT Press, 2013. 729 s. ISBN 978-0-13-309134-2.
3. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X
4. BIALIC-DAVEDRA, D., D. PAVELKOVÁ and E. VEJMĚLKOVÁ. *The Clusters Phenomenon in the Selected Central European Countries*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholar Publishing, 2014. 199 s. ISBN 978-1-4438-5539-6.
5. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
6. BURDA, A., R. DLUHOŠOVÁ, J. STUHLÍKOVÁ a E. VAVREČKOVÁ. *Mystery shopping*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2
7. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti I*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
8. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
9. HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada, 2015. 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.
10. HENRYCH, Dušan a kol. *Správní věda - Teorie veřejné správy*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 244 s. ISBN 978-80-7478-561-0.
11. HENZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
14. KIM, Chan. W. a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. 280 s. ISBN 978-80-7261-295-6.
15. KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. publication.. New Jersey: Pearson Education, 2012. 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6.

16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
17. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
18. KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
19. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: Computer Press, 2010. 149 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
20. MARGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
21. MEFFERT, Heribert. *Marketing management*. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169329-4.
22. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
23. NENADÁL, J., D. VYKYDAL, a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking. Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
24. PAMINCA. *The essential guide to mystery shopping*. Silicon Valley: HappyAboutinfo, 2009. 95 s. ISBN 978-1-60005-130-2.
25. PRASAD, Kesho. *Strategic Management: Text and Cases*. 2. publication. Delhi: PHI Learning Private, 2015. 558 s. ISBN 978-81-203-5128-8.
26. ROGERS, Stephen. C. *The supply-based advantage: how to link suppliers to your organizations corporate strategy*. New York: Printing Number, 2009. 351 s. ISBN 978-0-8144-0155-2.
27. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
28. STUCKER, Cathy. *The mystery shoppers manual*. 6. publication. Sugar Land: Special Interests Publishing, 2005. 257 s. 1-888983-30-2.
29. ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
30. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
31. TREHAN, Mukesh and Ranju TREHAN. *Advertising and sales management*. Nové Dillí(Indie): V.K. Enterprises, 2011. 505 s. ISBN 978-81-89611-00-2.

32. VODÁKOVÁ, J. a kol. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 208 s. ISBN 978-80-7478-324-1.

Elektronické zdroje

1. ASOCIACE ČESKÝCH REKLAMNÍCH AGENTUR A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE. AČRA: *Etický kodex* [online]. AČRA ČR [17.11. 2015]. Dostupné z: <http://www.acra-mk.cz/eticky-kodex/>
2. BAYER. Bayer.cz: *Tisková zpráva ze dne 29.10. 2015* [online]. Bayer [29.10.2015]. Dostupné z: https://www.bayer.cz/cs/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/2015-10-29-cesi_a_innovace.php
3. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Měnová politika ČR* [online]. ČNB [17.11.2015]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD₁. ČSÚ₁: *Vývoj HDP za 1. čtvrtletí roku 2015 ze dne 30.6.2015* [online]. ČSÚ₁ [30.6.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informace-o-vyvoji-hdp-v-1-ctvrtleti-2015>
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD₂. ČSÚ₂: *Komentář k regionálnímu HDP za rok 2014 publikovanému ze dne 15.12.2015* [online]. ČSÚ₂ [15.12.2015]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/nufile/Reg_koment_12_2015.pdf
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD₃. ČSÚ₃: *Vývoj spotřebitelských cen za listopad 2015 ze dne 9.12. 2015* [online]. ČSÚ₃ [9.12.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-listopad-2015>
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD₄. ČSÚ₄: *Počítače a internet v domácnostech* [online]. ČSÚ₄ [25.11.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/pocitace-a-internet-v-domacnostech-2014>
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD₅. ČSÚ₅: *Růst tržeb ve službách za 2. čtvrtletí roku 2015 ze dne 7.8.2015* [online]. ČSÚ₅ [7.8.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-2-ctvrtleti-2015>
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD₆. ČSÚ₆: *Růst tržeb ve službách za 4. čtvrtletí roku 2014 ze dne 9.2.2015* [online]. ČSÚ₆ [9.2.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2014-spiqpe6b0f>
10. EPRAVO. epravo.cz: *Zákon č. 480/2004 z oblasti direct marketingu vydaný dne 12.11.2004* [online]. Epravo.cz [12.11.2004]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakon-4802004-sb-v-oblasti-direct-marketingu-28510.html>
11. IPODNIKATEL. inpodnikatel.cz: *Strategie podnikání. Konkurence při podnikání* [online]. ipodnikatel.cz [29. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kerou-je-nutne-pocitat.html>
12. KURZY. kurzy.cz: *Vývoj koruny vůči euru od 12/2014 po současnost* [online]. kurzy.cz [29. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-29.12.2014/>

13. MINISTERSTVO KULTURY ČR. MKČR: *Sbírka zákonů o rozhlasovém a televizním vysílání*. [online]. MKČR [29.11.2015]. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/rozhlasove-a-televizni-vysilani/zakon-o-AVMS-na-vyzadani_Sbirka-zakonu.pdf
14. ONBUSINESS. onbusiness: *Počet firem v krajích k 1.1.2014* [online]. onbusiness.cz [29.11.2015]. Dostupné z: <http://onbusiness.cz/kolik-firem-je-v-cr-v-jednotlivych-krajich-835>
15. RADA PRO ROZHLASOVÉ A TELEVIZNÍ VYSÍLÁNÍ. RRTV: *Zákon č. 40/1995 Sb. ze dne 9.2. 1995 o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů* [online]. RRTV [29.11.2015]. Dostupné z: <http://www.rrtv.cz/cz/static/cim-se-ridime/stavajici-pravni-predpisy/pdf/40-1995.pdf>

Seznam zkratek

AČRA – Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

č. – číslo

ČNB – Česká národní banka

ČSÚ – Český statistický úřad

MKČR – Ministerstvo kultury České republiky

např. – například

obr. – obrázek

PR – Public relations

RRTV – Rada pro rozhlasové a televizní vysílání

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tzv. – takzvaný

WWW – World Wide Web

% - procento

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2015

Mmrzková

Bc. Tereza Mrůzková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Scénář Mystery callingu

Příloha č. 2: Seznam konkurentů

Příloha č. 3: Hodnotící formulář Mystery callingu

Příloha č. 4: Bodové hodnocení agentur

Příloha č.1: Scénář Mystery callingu (stránka 1/3)

Scénář mystery callingu

Základní informace o projektu

Naším úkolem je zavolat do určené reklamní agentury a projevit zájem o produkty a služby agentury při tvorbě reklamní a marketingové komunikace, které jsou konkrétně uvedeny v Naše požadavky a Hodnotím formuláři.

Hlavním cílem tohoto mystery shoppingu je zjistit, jaké produkty jsou klientům nabízeny, chování a jednání s klientem a odbornou způsobilost s jednající osobou.

Při návštěvě budeme vystupovat pod svými skutečnými údaji, aby nedocházelo s prozrazení mystery shoppera. Před návštěvou je potřeba podrobně pročíst pokyny a hodnotící formulář z důvodu dodržení stanoveného cíle projektu.

Mystery shopping – úvodní požadavek

Během rozhovoru telefonem je potřeba se chovat sebevědomě a hovořit jasně a srozumitelně (jako bychom byli reální klienti s dlouholetými zkušenostmi). Měli bychom nechat jednanou osobu hovořit co nejvíce.

V úvodu by měla zaznít následující věta:

„S partnerem bychom chtěli začít obchodovat se sportovními kamerami podobnými GoPro kamerám. Hledáme nějakou fullservisovou reklamní agenturu, která by nám pomohla nastartovat naše podnikání a spolupráce by pokračovala i v jejím průběhu. Chtěli bychom nechat většinu marketingových i reklamních aktivit na vás, protože s marketingem a reklamou nemám žádné zkušenosti.“

Úvodní větu lze drobně pozměnit svými slovy, ale kontext by měl zůstat zachován. Úvodní věta by měla být řečena co nejpřirozeněji.

Pokud v průběhu hovoru dostane mystery shopper otázku ohledně finančních možností, řekne o představě investice do reklamy okolo přibližné částky 85-90 tisíc korun. Je však nutno zdůraznit, že se jedná o dlouho našetřené peníze, o které by fiktivní zákazník nechtěl přijít špatným výběrem reklamní agentury.

Jednající osoba by měla následující informace již vyptat sama. Důležité je v úvodu navést jednající osobu co naší situace, zaujmout ho zajímavou nabídkou spolupráce a ukázat mu potřebu řešení naší situace.

Během jednání je nutno aktivně reagovat na dotazy, diskutovat a pokládat dotazy. Není však nutno být příliš aktivní.

Příloha č.1: Scénář mystery callingu (stránka 2/3)

Technické parametry kamer

Značka: AEE MagiCam

Druhy: S60, S71 Touch, S50+

Barevná provedení: Černá, Červená, Modrá, Žlutá, Růžová

Technické parametry: LCD display součástí kamery (Gopro se musí dokupovat), Zoom 10x, Vodotěsnost 100m, Nabíječka součástí balení, Lepší fotoaparát 16Mpix, větší množství dalšího příslušenství, Nahrávání FullHD

Cena: S60 – 5 499 Kč;

S71 Touch – 6 799 Kč;

S50+ - 3 999 Kč

Průběh jednání

V začátku jednání by měla zaznít úvodní věta, sloužící k prolomení konverzace.

Naše požadavky:

Než začneme s podnikáním a spustíme web, chtěli bychom *zanalyzovat trh*, abychom věděli, kdo jsou naši cíloví zákazníci, jaké mají potřeby nebo v případě prozrazení finančních možností, říct o možnosti zanalyzování trhu sportovních kamer z důvodu přesycenosti trhu (zda má smysl vstoupit na trh, abychom nepřišli o naše peníze).

Na základě analýzy trhu bychom chtěli nechat *vytvořit e-shop*, vyhovující požadavkům potenciálních zákazníků. Naším dalším požadavkem je komunikace se zákazníky, aby věděli, že jsme vstoupili na trh. Naše představa je taková, že bychom chtěli využít nějaký netradiční způsob reklamy, jako je *Guerilla marketing*, vytvořit nějaký zajímavý *příběh* v novinovém článku, *PR* a samozřejmě je komunikace skrze sociální sítě. V průběhu fungování bychom chtěli využívat PPC reklamy a Google analytics, ale jsme úplní začátečníci a nevíme, jak to funguje, proto bychom chtěli pro začátek *poradit*, popřípadě *konzultovat*, jak tyto nástroje fungují. Samozřejmostí je také *tištěná reklama* na plakátech, billboardech a vizitky a letáčky.

Máme dotaz ještě ohledně tvorby agentury. Chceme vědět, jestli veškeré produkty tvoří sami nebo mají nějakou externí firmu.

Po jednání

Při vyslovení o sjednání další schůzky řekneme o nutnosti promyšlení si nabídek všech vámi obvolaných agentur a případném zkontaktování při zvolení právě této agentury.

Jednající osobě předáme skutečný kontakt ve formě telefonního čísla a budeme sledovat, zda se ozvou v průběhu několika dní (5 pracovních dní).

Příloha č.1: Scénář mystery callingu (stránka 3/3)

V případě dotazu na osobní schůzku odpovědět o předběžnosti a monitorování našich možností.

Veškeré informace z jednání je potřeba si zaznamenávat do poznámek a následně i v průběhu jednání zapisovat do záznamového archu.

Příloha č.2: Seznam konkurentů (stránka 1/3)

	Název firmy	působíště (město)	marketingové analýzy a výzkum	guerilla marketing	konzultace a mentoring	on - line nástroje	storytelling, PR
1.	MARF	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ano
2.	Agentura API	Ostrava					
3.	Digital Reality Studios	Ostrava	ano	ne	ano	ano	ano
4.	EXAGE	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ne
5.	IMAGE STUDIO	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
6.	YOU STORY UP	Ostrava	ne	ano	ne	ano	ano
7.	Atelier OSM	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ano
8.	PAPILIO Advertising	Ostrava	ne	ne	ano	ne	ne
9.	BOOL	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
10.	BV 24	Štítina (Opava)	ne	ne	ne	ano	ne
11.	Jo-Vi Reklama	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ne
12.	STUDIO RENNER	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ano
13.	SABANERO	Ostrava	ano	ne	ano	ano	ano
14.	gumption swallow	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ano
15.	STUDIO FROG	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ne
16.	PIXOLO Creative Agency	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
17.	AGEPRA OSTRAVA	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
18.	Reklama grafika	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ne
19.	AdVisio	Ostrava	ne	ne	ano	ano	ne
20.	Fastest Solution	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
21.	PRONETMEDIA	Karviná	ne	ne	ano	ano	ano
22.	FORdesign creative studio	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
23.	2 Mluvčí	Ostrava	ano	ne	ano	ano	ano
24.	LK Holding & Solutions s.r.o.	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ano
25.	ARSY line	Hlučín	ne	ne	ne	ano	ne
26.	Ondřej Baar	Ostrava	ne	ne	ano	ano	ano
27.	Reklamní práce	Karviná	ne	ne	ne	ne	ne
28.	Lucie reklama	Frýdek- Místek	ne	ne	ne	ano	ne
29.	KARST	Havířov, Ostrava	ne	ne	ne	ne	ne
30.	Abrupta Servis	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
31.	MD communications	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ano

Příloha č.2: Seznam konkurentů (stránka 2/3)

32.	Reklamní studio iMM	Hlučín	ne	ne	ne	ne	ano
33.	Reklama Štenclová	Hradec nad Moravicí	ne	ne	ano	ne	ne
34.	Propagační podnik Opava	Opava	ne	ne	ne	ne	ne
35.	Plus Design & Marketing	Nový Jičín	ano	ne	ano	ano	ne
36.	Leporello	Opava	ne	ne	ne	ne	ne
37.	Klein design	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
38.	Hata	Frýdek- Místek	ne	ne	ne	ne	ne
39.	Leemon Concept	Frýdek- Místek	ano	ano	ano	ano	ano
40.	Kompakt	Frýdek- Místek	ne	ne	ne	ne	ne
41.	Agentura Orange	Frýdek- Místek	ano	ne	ne	ano	ano
42.	GEP ARTS	Frýdek- Místek	ne	ne	ne	ano	ne
43.	INPOS Servis	Frýdek- Místek	ne	ne	ne	ne	ne
44.	PS-GRAPH	Nový Jičín	ne	ne	ne	ne	ne
45.	Fylm creative	Nový Jičín					
46.	K2 reklama	Karviná	ne	ne	ne	ne	ne
47.	ARETA -reklama	Karviná	ne	ne	ne	ne	ne
48.	Animal Farm	Karviná	ano	ne	ano	ano	ne
49.	Nastartuj	Karviná	ne	ne	ne	ne	ne
50.	Radhuza	Haviřov	ne	ne	ne	ano	ne
51.	Atelier EYE	Haviřov	ne	ne	ne	ne	ne
52.	in-PRESS CZ	Haviřov	ne	ne	ne	ne	ne
53.	RADIAN	Haviřov	ne	ne	ne	ne	ne
54.	Reklama Manager	Haviřov	ne	ne	ne	ne	ne
55.	REKLAMA - RECI	Haviřov	ne	ne	ne	ano	ne
56.	QX PROMOTION	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ano
57.	Crest Ostrava	Ostrava	ano	ne	ano	ne	ano
58.	WrongWare	Ostrava	ne	ne	ano	ano	ne
59.	NetDirect	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
60.	MORAVIO s.r.o.	Ostrava	ano	ne	ne	ano	ne?
61.	Market trading s.r.o.	Ostrava	ano	ne	ano	ne	ano
62.	Web Medio	Ostrava	ano	ne	ano	ano	ne
63.	Ready	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ne
64.	QSM reklama	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ne
65.	ANOPA international	Ostrava	ano	ne	ne	ne	ano
66.	ARTFOR	Ostrava	ne	ne	ne	ano	ano

Příloha č.2: Seznam konkurentů (stránka 3/3)

67.	Collegeconsulting, a.s.	Ostrava	ne	ne	ano	ano	ano
68.	Darex reklama	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ne
69.	Magdon design	Ostrava	ne	ne	ano	ano	ano
70.	NEWSOCRAT	Ostrava	ano	ne	ano	ne	ano
71.	Bushido marketing	Ostrava	ne	ne	ne	ne	ano
72.	LD agency	Karviná	ne	ne	ne	ano	ne
73.	Silver B.C.	Ostrava	ano	ne	ano	ano	ano
74.	Pulary group	Ostrava	ano	ne	ano	ano	ano
75.	Better marketing	Ostrava	ano	ne	ano	ano	ano

Příloha č.3: Hodnoticí formulář Mystery callingu (stránka 1/5)

ZÁKLADNÍ ÚDAJE					
Název společnosti					
Délka trvání mystery callingu					
Datum mystery callingu					
		Bodové hodnocení			
PRODUKT					
Analýzy a výzkumy		2	1	0	
	Agentura poskytuje analýzy a výzkumy	ano		ne	
	Agentura sama nabídla během hovoru zákazníkovi analýzu nebo výzkum	ano		ne	
	Vysvětlení průběhu analýzy nebo výzkumu	ano		ne	
	Možnost nahlížení do průběhu analýzy nebo výzkumu	ano		ne	
	Zkušenosti s realizací výzkumů a analýz	4 - hovoří zkušeně, navrhuje více konkrétních řešení	3 - hovoří zkušeně, navrhuje jedno konkrétní řešení	2 - nenavrhuje řešení, hovoří o naší problematice	1 - nenavrhuje řešení, hovoří všeobecně
		0 – agentura neposkytuje nástroj			
	Celkem bodů (max. 12 bodů)				
		2	1	0	
Guerilla marketing	Agentura poskytuje guerillové kampaně	ano		ne	
	Agentura sama nabídla během hovoru zákazníkovi guerillovou kampaň	ano		ne	
	Zkušenosti s guerilla kampaněmi	4 - hovoří zkušeně, navrhuje více konkrétních řešení	3 - hovoří zkušeně, navrhuje jedno konkrétní řešení	2 - nenavrhuje řešení, hovoří o naší problematice	1 - nenavrhuje řešení, hovoří všeobecně
		0 – agentura neposkytuje nástroj			
	Celkem bodů (max. 8 bodů)				

Příloha č.3: Hodnoticí formulář Mystery callingu (stránka 2/5)

		2	1	0	
Konzultace a mentoring	Agentura poskytuje konzultace a mentoring	ano		ne	
	Agentura souhlasí s výpomocí v začátcích podnikání	ano		ne	
	Agentura navrhla typ školení na základě potřeb potenciálního klienta	ano		ne	
	Zkušenosti s konzultacemi a mentoringem	4 - hovoří zkušeně, navrhuje více konkrétních řešení	3 - hovoří zkušeně, navrhuje jedno konkrétní řešení	2 - nenavrhuje řešení, hovoří o naší problematice	1 - nenavrhuje řešení, hovoří všeobecně
		0 – agentura neposkytuje nástroj			
	Celkem bodů (max. 10 bodů)				
On-line nástroje	Poskytování on-line nástrojů:	2	1	0	
	a. PPC	ano		ne	
	b. SEO	ano		ne	
	c. Copywriting	ano		ne	
	d. Sociální sítě	ano		ne	
	e. Weby	ano		ne	
	f. E-shopy	ano		ne	
	Agentura vypomůže s tvorbou on-line nástrojů (přestože se na to nespecializují)	ano - pomůže i udělá	ano - pouze pomůže, uděláme sami	ne	
	Zkušenosti s tvorbou on-line nástrojů	4 - hovoří zkušeně, navrhuje více konkrétních řešení	3 - hovoří zkušeně, navrhuje jedno konkrétní řešení	2 - nenavrhuje řešení, hovoří o naší problematice	1 - nenavrhuje řešení, hovoří všeobecně
		0 – agentura neposkytuje nástroj			
	Celkem bodů (max. 18 bodů)				

Příloha č.3: Hodnoticí formulář Mystery callingu (stránka 3/5)

		2	1	0	
Storytelling a PR	Agentura poskytuje nástroje PR	ano		ne	
	Agentura sdělila návrh kampaně během hovoru	ano		ne	
	Agentura má vlastní kontakty na média	ano		ne	
	Celkem bodů (max. 6 bodů)				

		2	1	0	
CENA	Agentura potřebovala znát náš rozpočet	ano		ne	
	Cena za služby agentury byla sdělena během hovoru	ano		ne	
	Agentura se přizpůsobí rozpočtu potenciálního klienta	ano		ne	
	Celkem bodů (max. 6 bodů)				

		2	1	0	
MÍSTO	Agentura navrhla osobní schůzku	ano		ne	
	Agentura nabídla další alternativy setkání	ano		ne	
	Celkem bodů (max. 4 body)				

Příloha č.3: Hodnotící formulář Mystery callingu (stránka 4/5)

		2	1	0	
MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	Přehlednost webových stránek (nalezení základních informací)	4 - velmi jednoduchá uživatelská orientace, nalezení všech potřebných informací	3 - jednoduchá orientace na stránkách, nalezení všech potřebných informací	2 - složitá orientace na webových stránkách	1 - špatná orientace, chybí základní informace
	Shoda uváděných informací na webu a osobní formou	4 - informace se ve všem shodují	3 - informace mají mírnou odlišnost	2 - informace se odlišují	1 - informace jsou zcela odlišné
	Zaslání prezentace o společnosti nebo odkaz na stránky společnosti	ano - zaslání a povídání o zkušenostech	ano - odkaz na webové stránky	ne	
	Celkem bodů (max. 10 bodů)				

		2	1	0	
PROCESY	Agentura umožní nahlížet a konzultuje průběh kampaně	ano		ne	
	Agentura ihned reagovala na poptávku	ano		ne	
	Zkušenost se startupem produktu	ano		ne	
	Zkušenost s podobným typem kampaní	4 - agentura dělá běžně tento typ kampaní	3 - agentura má zkušenosti s tímto typem kampaně	2 - agentura má zkušenost s odlišným typem kampaní	1 - agentura nemá žádné zkušenosti
	Celkem bodů (max. 10 bodů)				

Příloha č.3: Hodnotící formulář Mystery callingu (stránka 5/5)

		2	1	0	
LIDÉ	Dovolání se kompetentní osobě	ano		ne	
	Znalosti kontaktního personálu	4 - kontaktní personál dokázal pružně reagovat na naše dotazy	3 - kontaktní personál pružně reagoval na naše dotazy, na 1-2 otázky nedokázal odpovědět	2 - kontaktní personál ihned přepojil hovor na kompetentnější osobu	1 - kontaktní personál neodpověděl na žádný z položených dotazů, potřeboval radu od kolegy
	Kontaktní personál vystupoval příjemným dojmem	ano		ne	
	Průběh mystery callingu nebyl narušen vnějšími vlivy	ano		ne	
	Celkem bodů (max. 10 bodů)				

Příloha č. 4 Bodové hodnocení agentur (stránka 1/8)

Název společnosti	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Délka trvání mystery callingu (v minutách)	22	10	15	6	4	11	7	8	35
Datum mystery callingu	7. 3. 2016	8. 3. 2016	7. 3. 2016	9. 3. 2016	9. 3. 2016	10. 3. 2016	10. 3. 2016	10. 3. 2016	3. 3. 2016

Hodnocení kritéria Analýzy a výzkumy

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Agentura poskytuje analýzy a výzkumy	2	2	2	2	0	2	0	2	2
Agentura sama nabídla během hovoru zákazníkovi analýzu nebo výzkum	2	0	2	0	0	0	0	0	2
Vysvětlení průběhu analýzy nebo výzkumu	2	0	2	0	0	0	0	0	2
Možnost nahlížení do průběhu analýzy nebo výzkumu	2	2	2	2	0	0	0	2	2
Zkušenosti s realizací výzkumů a analýz	4	3	4	2	0	1	0	2	4
Celkem bodů (max. 12 bodů)	12	7	12	6	0	3	0	6	12
Průměr	5,8								

Příloha č. 4 Bodové hodnocení agentur (stránka 2/8)

Hodnocení kritéria Guerilla marketing

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Agentura poskytuje guerillové kampaně	2	0	2	0	0	0	0	2	2
Agentura nabídla během hovoru zákazníkovi guerillovou kampaň	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Zkušenosti s guerilla kampaněmi	3	0	2	0	0	0	0	3	3
Celkem bodů (max. 8 bodů)	7	0	4	0	0	0	0	5	5
Průměr agentur za kritérium	2								

Příloha č. 4 Bodové hodnocení agentur (stránka 3/8)

Hodnocení kritéria Konzultace a mentoring

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Agentura poskytuje konzultace a mentoring	2	2	2	2	0	2	0	2	2
Agentura souhlasí s výpomocí v začátcích podnikání	2	2	2	2	0	2	0	2	2
Agentura navrhla typ školení podle potřeb potenciálního klienta	2	2	2	2	0	2	0	2	2
Zkušenosti s konzultacemi a mentoringem	3	2	4	2	0	4	0	3	2
Celkem bodů (max. 10 bodů)	9	8	10	8	0	10	0	9	8
Průměr agentur za kritérium	6,8								

Příloha č. 4 Bodové hodnocení agentur (stránka 4/8)

Hodnocení kritéria On-line nástroje

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Poskytování on-line nástrojů:									
a. PPC	2	2	2	2	0	2	2	2	2
b. SEO	2	2	2	2	0	2	2	2	2
c. Copywriting	2	2	2	2	0	2	2	2	2
d. Sociální sítě	2	2	2	2	0	2	2	2	2
e. Weby	2	2	2	2	0	2	2	2	2
f. E-shopy	2	2	2	2	0	2	2	2	2
Agentura vypomůže s tvorbou on-line nástrojů (přestože se na to nespecializují)	2	2	2	2	0	2	0	2	2
Zkušenosti s tvorbou on-line nástrojů	3	3	4	2	0	3	4	3	4
Celkem bodů (max. 18 bodů)	17	17	18	16	0	17	16	17	18
Průměr agentur za kritérium	14,8								

Hodnocení kritéria Storytelling a PR

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Agentura poskytuje nástroje PR	2	2	2	0	0	0	0	0	2
Agentura sdělila návrh kampaně během hovoru	2	0	2	0	0	0	0	0	2
Agentura má vlastní kontakty na média	2	0	2	0	0	0	0	2	2
Celkem bodů (max. 6 bodů)	6	4	6	0	0	0	0	2	6
Průměr agentur za kritérium	2,3								

Hodnocení kritéria Cena

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Agentura potřebovala znát náš rozpočet	0	2	0	0	0	2	0	2	0
Cena za služby agentury byla sdělena během hovoru	0	2	2	0	0	2	0	2	0
Agentura se přizpůsobí rozpočtu potenciálního klienta	2	0	2	0	0	0	2	2	2
Celkem bodů (max. 6 bodů)	2	4	4	0	0	4	2	6	2
Průměr agentur za kritérium	2,8								

Příloha č. 4 Bodové hodnocení agentur (stránka 6/8)

Hodnocení kritéria Místo

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Agentura navrhla osobní schůzku	2	2	2	2	0	0	2	2	2
Agentura nabídla další alternativy setkání	0	0	2	0	2	0	0	0	0
Celkem bodů (max. 4 bodů)	2	2	4	2	2	0	2	2	2
Průměr agentur za kritérium	2								

Hodnocení kritéria Marketingová komunikace

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Přehlednost webových stránek (nalezení základních informací)	3	4	4	3	2	3	2	1	4
Shoda uváděných informací na webu a osobní formou	2	4	3	4	4	3	4	2	4
Zaslání prezentace o společnosti nebo odkaz na stránky společnosti	1	0	2	0	1	0	0	0	0
Celkem bodů (max. 10 bodů)	6	8	9	7	7	6	6	3	8
Průměr agentur za kritérium	6,5								

Příloha č. 4 Bodové hodnocení agentur (stránka 7/8)

Hodnocení kritéria Procesy

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Agentura umožní nahlížet a konzultuje průběh kampaně	2	2	2	2	0	0	0	0	2
Agentura ihned reagovala na poptávku	2	2	2	0	0	2	0	0	2
Zkušenost se startupem produktu	2	0	2	0	0	0	0	0	2
Zkušenost s podobným typem kampaní	4	2	4	2	1	3	2	2	3
Celkem bodů (max. 10 bodů)	10	6	10	4	1	5	2	2	9
Průměr agentur za kritérium	5								

Příloha č. 4 Bodové hodnocení agentur (stránka 8/8)

Hodnocení kritéria Lidé

	You Story Up	Pulary Group	Sabanero	Better Marketing	Radian	NetDirect	Image Studio	Agentura API	Korona Media
Dovolání se kompetentní osobě	2	0	2	0	2	0	0	0	2
Znalosti kontaktního personálu	4	1	4	2	2	2	1	1	4
Kontaktní personál vystupoval příjemným dojmem	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Průběh mystery callingu nebyl narušen vnějšími vlivy	0	2	2	2	2	2	0	2	2
Celkem bodů (max. 10 bodů)	8	5	10	6	8	6	3	5	10
Průměr agentur za kritérium	6,4								

Celkové hodnocení (max. 94 bodů)	73	57	81	49	18	51	31	55	74
Procentuální naplnění kritérií (v procentech)	78	61	86	52	19	54	33	59	79